

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81703 “NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE” DISTRITO DE GUADALUPE, PROVINCIA DE PACASMAYO, UGEL PACASMAYO-LA LIBERTAD

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

SALAZAR CABANILLAS, Jaime

La Libertad – Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la problemática .....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la Institución Educativa.....	3
1.2 Formulación del problema identificado .....	5
2. Diagnóstico .....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos.....	9
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo .....	10
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico .....	13
4. Planteamiento de la alternativa de solución.....	16
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada .....	20
5.1 Marco Conceptual .....	20
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica .....	20
5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.....	20
5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico .....	21
5.1.1.1.2. Estrategias para el Monitoreo .....	21
5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	23
5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico .....	23
5.1.1.2.3. Liderazgo Pedagógico del Acompañante.....	24
5.1.1.3.3. Tipos de Evaluación.....	25
5.1.1.3.4. Instrumentos de Evaluación Pedagógica .....	25
5.1.2 Área de Comunicación .....	25
5.1.2.1. Enfoque del Área de Comunicación .....	25
5.1.2.2. Competencia Comprensión de textos .....	26
5.1.2.3. Evaluación de la Competencia Comprensión de textos escritos.....	27
5.1.3 Convivencia Escolar.....	27
5.2 Experiencia Exitosa.....	28
6. Diseño de Plan de Acción .....	29
6.1 Objetivos .....	29

6.1.1 Objetivo general .....	29
6.1.2 Objetivos específicos.....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción .....	29
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	35
8. Presupuesto .....	41
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción .....	43
10. Lecciones aprendidas .....	45
Referencias.....	47
Apéndice .....	49

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<i>Figura 2.</i> Analisis del resultado con el diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico .....	15
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	34
<i>Figura 5.</i> Matriz Plan de Monitoreo y Evaluación del plan de acción .....	39
<i>Figura 6.</i> Riesgos y Medidas del Plan de acción.....	40
<i>Figura 7.</i> Presupuesto. ....	42

## **Introducción**

El presente trabajo responde a la necesidad de dar tratamiento a la problemática encontrada con respecto a las dificultades que tienen los estudiantes para el aprendizaje de la lectura y comprensión de textos. Este hecho se refleja ya que la mayor parte de estudiantes que se encuentran en los niveles de inicio 13,4%, en proceso 48,1% en la competencia comprensión de textos en los estudiantes del VI. Por ello, se presentan estrategias para que los docentes mejoren la planificación y ejecución de la sesión de aprendizaje, relacionados con este problema, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo académico se elabora como parte del compromiso del equipo directivo de aplicar lo aprendido durante los estudios de segunda especialidad, en la solución de la problemática existente en la Institución Educativa. Analizados los registros de calificación del área de comunicación del VI ciclo, en lo que corresponde a la competencia de comprensión de textos y comparados con los resultados de la ECE 2016, se puede observar que hay una estrecha relación entre ambos, concluyendo que los estudiantes presentan un bajo nivel de comprensión lectora, por lo que se hace necesario establecer un plan de acción para contribuir, de manera planificada y sistemática, a la solución de la problemática.

El presente trabajo académico aborda, en forma descriptiva, la caracterización de la problemática en el contexto socio-cultural y económico del distrito de Guadalupe y sus alrededores que son los lugares que proceden los estudiantes, luego y después de realizar un diagnóstico se hace una priorización del problema basado en el árbol de problemas; estableciendo la relación que tiene dicho problema con los procesos de gestión, MBDDocente, MBDDirectivo, mapa de procesos; posteriormente se realiza una caracterización del rol como líder pedagógico en estrecha relación con la dimensiones de Viviane Robinson luego se aborda el planteamiento de la alternativa de solución y el marco teórico que sustenta el trabajo, finalizando con el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Para comprender la realidad problemática se realiza una breve descripción del contexto socio educativo destacando aspectos relacionados con su origen, población escolar, misión y visión, niveles de logro de los estudiantes. Luego se realiza el diagnóstico, expresado en la problemática de la Institución Educativa y luego se

prioriza el problema Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la competencia de comprensión de textos del área de comunicación en el VI ciclo, de la Institución Educativa.

Con relación al Plan de Monitoreo, acompañamiento y Evaluación, el cual permite garantizar el logro de los objetivos del Plan de Acción y las actividades planificadas, especificando los riesgos existentes y las medidas a tomarse durante su implementación; también el presupuesto detallado con las actividades, los costos y las fuentes de financiamiento, luego una breve descripción del proceso de elaboración del presente Plan de Acción para culminar con las lecciones aprendidas durante los estudios del diplomado y luego la segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Para dar un tratamiento sistemático a lo abordado en el presente trabajo se recurre a fuentes de información teórica y obtenida del Sistema Informático de Apoyo a Gestión en la Institución Educativa relacionado con los procesos cognitivos, desarrollo de competencias y rendimiento escolar. Así mismo, se fundamenta el rol del directivo, el marco teórico que es necesario conocer para desarrollar esta competencia. Se precisan alternativas de solución. Por último, se plantean conclusiones que sirven de base para continuar investigando a fin de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes en la competencia de comprensión de textos

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la Institución Educativa.**

La Institución Educativa N<sup>a</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe,” se ubica en la prolongación Ayacucho, cuadra N<sup>a</sup> 01 del Pueblo Joven San José, distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, región La Libertad. Se encuentra también a la altura del Km 692 de la carretera panamericana norte, la misma que da acceso a la provincia de Chepén y la región Lambayeque, frente al local institucional se encuentran ubicados dos paraderos, uno de moto taxistas y otro de auto colectivos que brindan servicio de transporte a los pobladores para desplazarse a diferentes lugares del Valle Jequetepéque; el espacio donde se ha construido el local escolar es un terreno plano ubicada en una zona urbana de la localidad.

En el pueblo joven San José, lugar donde se encuentra ubicada la Institución Educativa aún existe la presencia de delincuencia, venta de drogas y secuestro, que generan inseguridad en los pobladores y especialmente en los estudiantes, debido a que estos actos delincuenciales se realizan en presencia de los estudiantes, lo que ocasiona que pierdan interés por el estudio y altas expectativas de superación; por tal motivo estamos formando estudiantes con valores y principios morales que les permitan generar asimismo altas expectativas de superación personal y puedan mejorar su calidad de vida.

El terreno de la Institución Educativa tiene un área de cuarenta y cinco mil metros cuadrados. Tiene seis pabellones construidos de material noble, de dos pisos, el primer piso alberga a estudiantes de primer y segundo grados y el segundo piso alberga a los estudiantes de tercer y cuarto y quinto grados con un total de 22 secciones y un promedio de 30 estudiantes por sección; en los pabellones E y F se encuentran las aulas del nivel primario, en 12 secciones y un promedio de 29 estudiantes por sección; además contamos con 03 oficinas administrativas, sala de banda de músicos, tres ambientes destinados para el laboratorio y dos ambientes de innovación pedagógica completamente equipadas; seis baterías de servicios higiénicos, un anfiteatro, dos patios, dos lozas deportivas y un campo de fútbol.

La institución educativa N<sup>a</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe” brinda servicios educativos durante 56 años, en turno mañana en el horario de 07:00 am hasta las 13:00 pm, cuenta con un director designado, un sub director designado, 35 docentes nombrados y 11 docentes que son contratados, un secretario, un auxiliar de biblioteca, un auxiliar de laboratorio, un coordinador de tutoría y orientación educativa, un jefe de laboratorio, cuatro auxiliares de educación y tres personal de servicio. Actualmente atendemos a una población estudiantil mixta conformada por 1050 estudiantes.

En el contexto poblacional donde se ubica la institución educativa se puede observar que existen en su gran mayoría hogares desintegrados, familias de bajos recursos económicos las que realizan actividades de crianza de aves de corral, se dedican a labores agrícolas como el cultivo de arroz que se caracteriza por ser temporal y además trabajan en los fundos agrícolas como Cerro Prieto y otros; con salarios bajos. Cuentan con servicios básicos de agua, desagüe, luz, telefonía móvil e internet. Los jóvenes terminan la secundaria y tienen la oportunidad de continuar sus estudios en las sedes de la Universidad Nacional de Trujillo y César Vallejo y/o en Institutos públicos o privados.

Entre las fortalezas de la Institución Educativa tenemos una moderna infraestructura, dos ambientes de Aula de Innovación Pedagógica equipados con computadoras Core I7. Entre las oportunidades que cuenta la Institución Educativa es la conformación de alianzas estratégicas que tenemos con la Municipalidad distrital de Guadalupe, Hospital La Fora, Policía Nacional, programa Qali warma y apoyo de la Universidad César Vallejo. Lo que manejado adecuadamente permitiría brindar un mejor servicio y mejorar progresivamente los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de analizar los resultados de los estudiantes en los registros oficiales y en las actas de evaluación, se identificó el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación, del VI ciclo de Educación Secundaria de la de la Institución Educativa N° 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe” distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo, UGEL Pacasmayo, región La Libertad” La importancia de abordar dicho problema se debe a la estrecha relación de la comprensión lectora y el rendimiento escolar en las demás áreas como: Historia, geografía y economía, Ciencia, Tecnología y ambiente, matemática, etc.

Una de las causas que ha generado este problema es el limitado Monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación a los docentes. Entre los factores asociados a esta causa se encuentra las relacionadas a las capacidades del director, quien presenta dificultades en la ejecución del Plan Anual de monitoreo, acompañamiento y evaluación, debido a la sobrecarga administrativa, realizando solamente algunas visitas de monitoreo y evaluación; de igual manera sucede con el acompañamiento pedagógico. Esta situación ha generado que los docentes no planifiquen adecuadamente sus sesiones de aprendizaje y durante la ejecución de las sesiones no desarrollen estrategias adecuadas para el logro de las competencias.

Otra de las causas que ha provocado este problema es la indisciplina de los estudiantes durante el desarrollo de las clases, el factor que se relacionan con esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, las mismas que no se establecieron en la Institución Educativa. Frente a los actos de indisciplina de los estudiantes, solo se actúa con medidas coercitivas e impuestas por los auxiliares de educación, profesores o coordinador de Tutoría y Orientación Educativa, lamentablemente el servicio de Tutoría y orientación educativa por parte del docente tutor solo se realiza por cumplimiento de carga horaria. Todo esto ha provocado bajo rendimiento escolar en los estudiantes, en las diferentes áreas.

Una tercera causa que origina el problema es el deficiente uso de estrategias para la enseñanza de la comprensión de textos, el factor asociado a esta causa se vincula con las capacidades pedagógicas que los docentes, las mismas que son deficientes, por lo que deben ser fortalecidas para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos

en la enseñanza y generar en los estudiantes aprendizajes significativos. Todo esto ocasiona indisciplina y bajo nivel en comprensión lectora en segundo grado de secundaria de acuerdo a la evaluación censal de estudiantes.

Una última causa que ha originado el problema es la evaluación de la comprensión de textos escritos centrada en los conocimientos, entre los factores que tienen relación con esta causa se encuentra que algunos docentes tienen dificultades en la evaluación por competencias y los instrumentos de evaluación no son pertinentes para obtener información válida y confiable, lo que no permite tomar decisiones oportunas a partir de los resultados obtenidos durante la evaluación. Todo esto ocasiona desanimo, aburrimiento y bajo nivel en comprensión lectora en segundo grado de secundaria.

Con la finalidad de atender a las causas del árbol de problemas, es necesario apelar a que la Institución educativa cuenta con algunos docentes que están en un proceso de capacitación y actualización permanente, por lo que conocen sobre estrategias de comprensión lectora y evaluación por competencias, además el equipo directivo está predispuesto a ejecutar lo establecido en el Plan de Monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación, además se cuenta con el apoyo de algunas instituciones como la Municipalidad distrital y la Universidad César Vallejo, por lo que es posible establecer un plan para dar solución a la problemática de bajo nivel de aprendizaje en comprensión de textos, debido a que la solución incidirá además en mejorar significativamente los logros de aprendizaje en las demás áreas.

Con la finalidad de realizar un trabajo sistemático y articulado se recurre a utilizar como un recurso el árbol de problemas en donde se sistematizan el problema, las causas principales que originan que se exista la problemática, a través del diagnóstico y la observación directa y sistemática realizada en el trabajo con los docentes y estudiantes y los efectos que produce a nivel de institución educativa, corroborados a través del monitoreo y los documentos como registros, actas finales y los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2016.

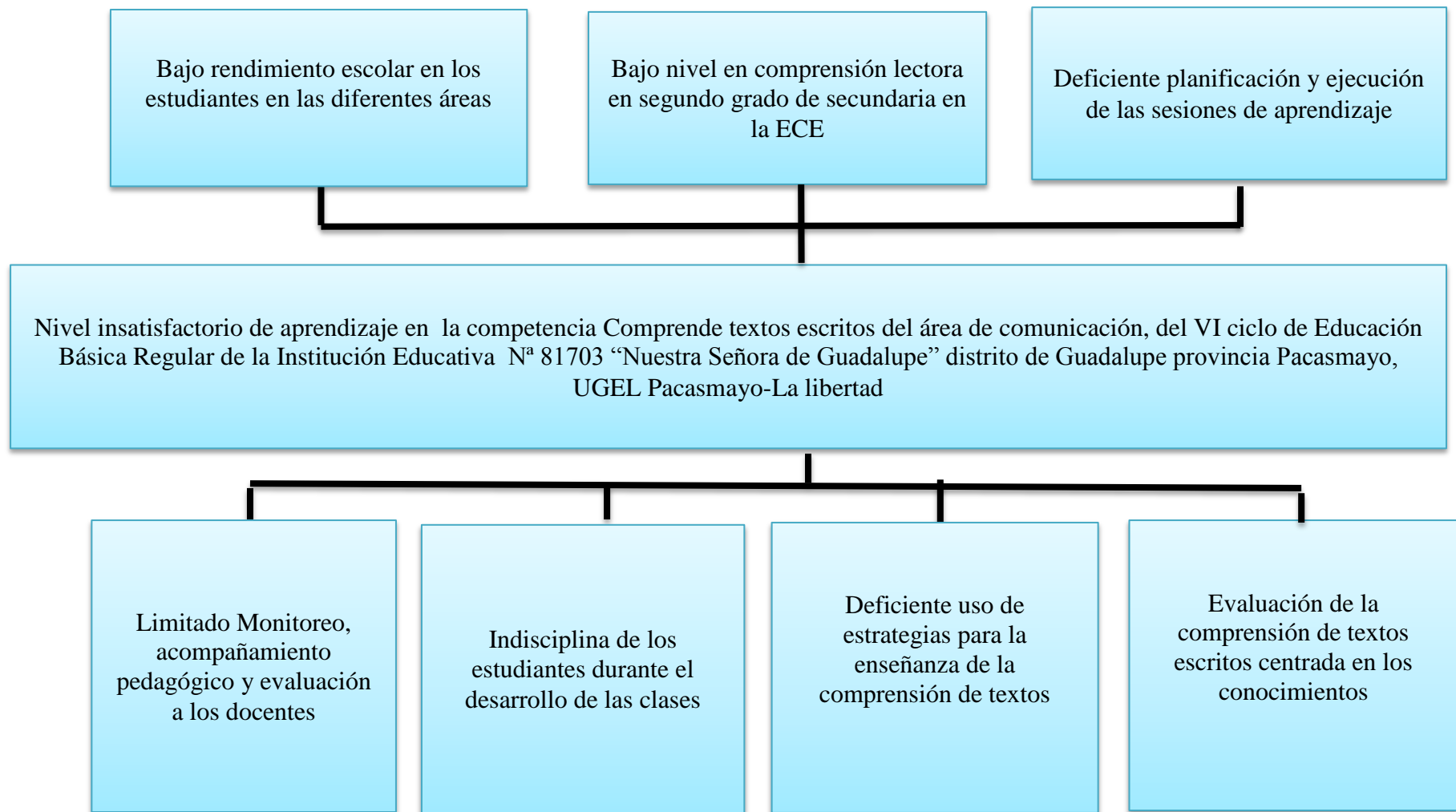


Figura 1. Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se utilizaron instrumentos como la ficha de monitoreo y la guía de grupo focal que permitió recoger información cuantitativa sobre la labor que realizan los docentes y se consideraron los siguientes aspectos: Estrategias de enseñanza y evaluación de los aprendizajes, información recogida mediante la ficha de monitoreo del MINEDU. También se utilizó la guía de grupo focal para recoger información relacionada con el clima escolar dentro del aula y monitoreo y acompañamiento aplicado a los docentes del área de Comunicación del VI ciclo que permitió recoger información sobre los aspectos misionales.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Para identificar las causas del problema Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación, del VI ciclo de Educación Secundaria de la de la Institución Educativa N<sup>o</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe” distrito de Guadalupe, UGEL Pacasmayo al realizar un diagnóstico en el que se utilizó la Ficha de monitoreo de la práctica pedagógica, en los aspectos: Estrategias de enseñanza y evaluación de los aprendizajes de la comprensión de textos respectivamente; luego de aplicarlos a los docentes del área de Comunicación de segundo grado del nivel secundaria, se obtuvo las siguientes conclusiones y acciones a realizar:

Con relación a las estrategias de enseñanza de comprensión lectora, el 50% de docentes no las manejan adecuadamente, esto se debe a que los docentes no tienen conocimientos suficientes sobre estrategias y por otro lado el equipo directivo realiza un limitado acompañamiento a los docentes, además que no se realiza un trabajo colegiado eficiente lo que se traduce en una necesidad urgente de ser atendida capacitando a los docentes para de esta manera mejorar su desempeño y también los resultados de aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos.

Con respecto a la evaluación de los aprendizajes, el 75% de docentes realiza la evaluación centrada en conocimientos; esto se debe a que no hay coherencia entre los que se planifica y se enseña durante el desarrollo de las clases (planificación curricular por competencias) y lo que se evalúa (conocimientos), lo que podría confundir y desanimar a los estudiantes. Por lo que es urgente y necesario fortalecer la

evaluación por competencias a través de capacitaciones, trabajo colegiado y acompañamiento pedagógico.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** También se realizó la aplicación de instrumentos cualitativos como la guía del grupo focal, para levantar información sobre los aspectos de monitoreo y acompañamiento aplicado a los docentes y disciplina de los estudiantes, aplicados a los docentes y estudiantes; aspectos muy importantes a tener en cuenta ya que influyen significativamente en el clima escolar y también sobre los aprendizajes de los estudiantes.

Según MINEDU. Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo 2017. Pág. 35. Con relación al compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE. “Este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes”. Teniendo en cuenta que el compromiso 4 influye en los aprendizajes, entonces resulta pertinente que se dé la importancia debida a la ejecución del Plan Anual de MAE, ejecutando cada una de sus actividades y acciones programadas, para garantizar los aprendizajes de los estudiantes.

Los docentes manifiestan que el Plan de MAE se cumple parcialmente, que no reciben las visitas oportunamente y de igual manera sucede con el acompañamiento pedagógico, observándose que por parte de los directivos hay una gestión del tiempo inadecuada para la aplicación del monitoreo, acompañamiento y evaluación, esto se debe a que se utiliza la mayor parte del tiempo para atender cuestiones administrativas, desconocen si los docentes emplean, de manera pertinente, los procesos pedagógicos y didácticos, estrategias de enseñanza, evaluación por competencias.

Abad (2010), citado por MINEDU en Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo 2017. Pág. 41; sostiene que “las IE. donde se implementa la convivencia escolar, desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables”. De ahí la importancia de abordar la disciplina de los estudiantes, por su repercusión en los aprendizajes y en la formación de personas y ciudadanos útiles e insertados a la sociedad actual.

Con respecto a la disciplina de los estudiantes durante el desarrollo de las clases, los docentes manifiestan que los estudiantes son indisciplinados dificultando el desarrollo normal de sus clases y por otro lado los estudiantes manifiestan, entre otras opiniones, que algunas clases son aburridas y lo tratado en ellas no es de su interés, por lo que se concluye que los estudiantes podrían mejorar su comportamiento en la medida que los docentes empleen una metodología de enseñanza adecuada y lo tratado en las clases sea de interés y utilidad para los estudiantes.

## **2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo**

El problema central que aborda el presente trabajo de investigación es el bajo nivel de logro en la competencia de comprensión de textos en los estudiantes del VI ciclo de la I. E. N<sup>o</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe”.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los mencionados instrumentos: ficha de monitoreo para resultados cuantitativos, permite afirmar que los docentes tienen dificultades para aplicar de manera pertinente estrategias para la enseñanza de la comprensión de textos y realizan la evaluación centrada en conocimientos, y grupo focal para resultados cualitativos; en el equipo directivo se observa un limitado monitoreo, acompañamiento pedagógico y en los estudiantes existe indisciplinación durante el desarrollo de las clases; esto se debe a que los docentes no hacen uso de estrategias adecuadas y evaluación por competencias en la comprensión de textos, en el directivo la mayor parte de tiempo lo dedica a realizar labores administrativas y en los estudiantes se observa desinterés y aburrimiento.

Entre los procesos implicados relacionados con los hallazgos de los resultados cuantitativos encontrados tenemos los referidos a: realizar acompañamiento (PO03.3), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2) Evaluar los aprendizajes (PO04.4), promover la convivencia escolar (PPO05.1); los que se relacionan con los compromisos de gestión escolar: compromisos 1: progreso anual de todos los estudiantes, compromiso 4: acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y el compromiso 5: gestión de la convivencia escolar en la I. E.; que tienen estrecha relación con las competencias del MBD Directivo, competencia 5: y competencia 6.

Dentro de los procesos implicados relacionados con los hallazgos de los resultados cualitativos encontrados tenemos los referidos a: realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), promover la convivencia escolar (PO05.1) y prevenir y resolver conflictos (PO05.2); que tienen relación con los compromisos de gestión escolar compromisos 1: progreso anual de todos los estudiantes, compromiso 4: acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y el compromiso 5: gestión de la convivencia escolar en la I. E.; relacionados a su vez con las competencias del MBDDirectivo: Competencia 2 y la competencia 6.

En este contexto, el reto que tiene el equipo directivo es mejorar el nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del VI ciclo, de igual manera se tienen los siguientes desafíos: nivel satisfactorio de aprendizaje de los estudiantes, nivel satisfactorio en comprensión lectora en 2ª grado en la ECE, eficiente planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje y orden y disciplina en las clases en el área de comunicación, desafíos que pueden ser abordados con la realización de un monitoreo, acompañamiento y evaluación, de manera sostenida a los docentes del área de comunicación del VI ciclo. A continuación véase la figura 2.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, del VI ciclo de	<b>Resultados cuantitativos:</b> Existe un 50% de docentes que no hacen uso de estrategias adecuadas para la enseñanza de la competencia comprende textos escritos	PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje PO04.2 Reforzar los aprendizajes. PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante.	Compromiso 1: Progreso anual de todas y todos los estudiantes Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica	<b>Competencia 5</b> 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. <b>Competencia 6</b> 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.
	<b>Resultados cuantitativos:</b> Hay un 75% de docentes que se dedican a evaluar conocimientos, dejando de lado la evaluación de competencias.	PO04.4 Evaluar aprendizajes	Compromiso 1: Progreso anual de todas y todos los estudiantes Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica Compromiso 5: gestión de la	<b>Competencia 5</b> 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. <b>Competencia 6</b> Gestiona la calidad de los procesos

educación secundaria de la de la Institución Educativa N <sup>a</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe” distrito de Guadalupe UGEL Pacasmayo			convivencia escolar en la IE.	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.
	<b>Resultados cualitativos:</b> Gestión del tiempo inadecuada para la aplicación del monitoreo y acompañamiento.	PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica	<b>Competencia 6</b> 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.
	<b>Resultados cualitativos:</b> Indisciplina de los estudiantes durante el desarrollo de las clases	PO05.1 Promover la convivencia escolar PO05.2 Prevenir y resolver conflictos	Compromiso 1: Progreso anual de todas y todos los estudiantes  Compromiso 5: gestión de la convivencia escolar en la IE	<b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, la familia y la comunidad a favor de los aprendizajes, si como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Figura 1. Análisis del resultado del diagnóstico..

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol que desempeña el directivo, para gestionar los aprendizajes, según las dimensiones de Viviane Robinson, son: la primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas, en relación a esta dimensión y al problema priorizado es necesario redactar y socializar y realizar el seguimiento del Plan de monitoreo y acompañamiento, realizar trabajo colegiado y capacitaciones en estrategias de enseñanza y evaluación de los aprendizajes con enfoque por competencias y de manera práctica para que el docente tenga un manejo solvente en la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación con la finalidad de mejorar progresivamente las capacidades de los docentes que se evidenciarán en la mejora de su práctica pedagógica.

La segunda dimensión se refiere a la obtención y asignación de recursos en forma estratégica, en referencia al problema priorizado es la de socializar el Plan de monitoreo y acompañamiento, para que todos los docentes lo conozcan, puedan brindar aportes y se comprometan en su ejecución, esto es necesario para que mediante un trabajo planificado se pueda mejorar el desempeño docente, además al contar con los recursos materiales y económicos necesarios se puede garantizar que se pueda ejecutar de manera satisfactoria el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

La tercera dimensión según Viviane Robinson es la planificación y evaluación de la enseñanza y del currículo, teniendo en cuenta que los docentes tienen dificultades en esta dimensión, es necesario realizar jornadas de capacitación en: evaluación por competencias, estrategias de enseñanza de la comprensión de textos, además de monitorear y asesorar a los docentes aprovechando la hora de trabajo colegiado, porque al potenciar las capacidades de los docentes, tendrán un mejor desempeño y se logrará mejorar el nivel de aprendizaje y también el clima escolar.

La cuarta dimensión referida a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo, con relación al problema priorizado, se plantea en primer lugar socializar el y luego ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, esto conociendo que teniendo información confiable es posible tomar decisiones oportunas y pertinentes para fortalecer las capacidades de los docentes y que los docentes mejoren su desempeño en consecuencia en los estudiantes se observara una mejor

disposición para el aprendizaje, un mejor clima escolar y mejores logros de aprendizaje.

La quinta dimensión referida a asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se plantea ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, además propiciar y contar con un ambiente seguro, aulas limpias y con el mobiliario ordenado, teniendo en cuenta que un ambiente seguro brinda un ambiente agradable en donde se puede trabajar con confianza, para realizar un trabajo en equipo, tanto estudiantes como docentes en el trabajo colegiado, evitando el individualismo, donde todos trabajen teniendo en cuenta los mismo objetivos propuestos y se puedan llegar a las metas propuestas a nivel de Institución Educativa. A continuación véase la siguiente figura.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
Establecimiento de metas y expectativas	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: Planificación de sesiones de aprendizaje: Redactar, socializar el Plan de monitoreo y acompañamiento. Seguimiento y acompañamiento pedagógico, Realizar trabajo colegiado. Capacitaciones en estrategias de enseñanza.	El monitoreo nos permite obtener información para tomar decisiones oportunas y pertinentes. Para el acompañamiento pedagógico sostenido mejora progresivamente las capacidades de los docentes que se evidencian en su práctica pedagógica.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: Redactar, socializar el Plan de monitoreo y acompañamiento. Asignar recursos de acuerdo al presupuesto del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	La asignación de recursos garantiza que se cuente con lo necesario para la ejecución del Plan. Para que el Plan MAE pueda ejecutarse sin inconvenientes
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: Evaluación de los aprendizajes: Realizar jornadas de capacitación en evaluación, por competencias, de los aprendizajes Capacitaciones en estrategias de enseñanza. Trabajo colegiado.	El monitoreo nos permite obtener información para tomar decisiones oportunas y pertinentes. Porque el acompañamiento pedagógico sostenido mejora progresivamente las capacidades de los docentes que se evidencian en su práctica pedagógica. Porque las capacitaciones en estrategias de enseñanza y evaluación por competencias contribuyen a que los docentes mejoren su desempeño y los estudiantes obtengan mejores logros de aprendizaje.
Promoción y participación en aprendizaje	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: Ejecutar el Plan de Monitoreo y	El plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico permite realizar un trabajo planificado para mejorar las capacidades de

desarrollo docente	acompañamiento: Socializar el Plan de monitoreo y acompañamiento. Organizar comunidades de aprendizaje, entre los docentes.	los docentes y obtener mejores logros de aprendizaje. Para fortalecer las capacidades y competencias de los docentes, en consecuencia mejorar s desempeño y los aprendizajes de los estudiantes.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: Realizar trabajo colegiado Aulas limpias y mobiliario ordenado. Ambiente seguro.	El entorno ordena permite trabajar de manera armoniosa en un ambiente tranquilo y agradable, para tener un mejor clima institucional

*Figura 2.* Caracterización del rol como líder pedagógico.

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

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes de educación secundaria del VI ciclo de la Institución Educativa N° 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe” del distrito de Guadalupe, provincia de Pacasmayo; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando el impacto en los niveles de aprendizaje y su relación con los compromisos de gestión escolar para la mejora continua de la práctica docente.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; es decir, al distrito de Guadalupe, zona dedicada a la siembra de arroz y al cultivo agrícola con fines de exportación en las empresas agroindustriales como Cerro Prieto. El lugar viene presentando una serie de problemas sociales como hogares desintegrados, donde los padres trabajan todo el día y los hijos quedan solos a merced de otras personas, inseguridad ciudadana, micro comercialización de drogas entre otras. En este contexto es necesario plantear situaciones significativas para desarrollar la comprensión de textos en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas, en los aspectos de estrategias de enseñanza y evaluación de los aprendizajes en lo que corresponde a la competencia comprende textos escritos.

Para definir y entender sobre el monitoreo pedagógico unificando criterios con respecto a la política educativa nacional, recurrimos a fuentes y Según el Ministerio de Educación, señala al Monitoreo pedagógico como:

“Un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes”. (Manual de Gestión Escolar MINEDU, 2015. p. 42)

En este sentido el monitoreo no se limita solamente obtener información del desarrollo de las clases sino que abarca todas las actividades pedagógicas y de planificación que contribuyen a mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, se define al acompañamiento como: El acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. (Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica. MINEDU. ( p. 6).

En este sentido el acompañamiento tiene la finalidad de brindar asesoría dirigida a los docentes y sobre problemas o dificultades previamente identificadas para lograr las metas previstas. Según el MINEDU (2016) puntualiza que es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida a los docentes de manera individual para fortalecer sus competencias pedagógicas y mejorar su desempeño en aula, mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa.

“La evaluación es un medio que nos permite conocer los aciertos y las equivocaciones. Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo” Nieto 2001. p.5. La evaluación ayuda a mejorar el desempeño docente, pero es necesario que sea para todo el personal, con instrumentos validados, con respecto al desempeño docente esta normado y tiene como base al Marco del Buen Desempeño Docente, estructurado en dominios, competencias y desempeños.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015. Posiblemente existan muchas experiencias exitosa pero no se conocen debido a que no han sido sistematizadas o publicadas, siendo hasta ahora unas de las pocas que han sido realizadas y publicadas en el Perú.

La labor que se realiza como directivo y líder pedagógico se orienta a sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje. Así como de asegurar y

optimizar los recursos materiales, pedagógicos y económicos. Del mismo modo, es necesario de manera colaborativa y en trabajo en equipo, con los docentes se pueda reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente, participar en el trabajo colegiado para orientar la labor docente así como difundir y promover la capacitación y auto capacitación docente que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable de los integrantes de la comunidad educativa quienes deben sentirse corresponsables por los éxitos o fracasos que se tenga en la institución educativa.

La implementación del Plan de MAE 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 Proyecto Educativo Institucional (PEO1.1); formulación del PCI (PE01.2), formulación del Plan Anual de trabajo (PE01.3), Establecer el Reglamento Interno (PE01.4) 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).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, MBDDirectivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada al desarrollo de competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, hay relación con la alternativa de solución y la gestión curricular; permitiendo la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar (Acompañar y monitorear la práctica pedagógica), que incide en los aprendizajes, además de acuerdo a varios estudios realizados se conoce que la implementación de un sistema de monitoreo, acompañamiento y evaluación, influye positivamente en los aprendizajes, de ahí que el MINEDU esté dando importancia al MAE.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática y colaborativa de los diversos actores de la institución educativa, en especial de los docentes, 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 y la evaluación permanente con fines de mejorar (MBDD). Debemos tener en claro lo que la sociedad necesita de la escuela ahora,

según Josefina Vijil Gurdián afirma que la escuela moderna debe funcionar en base a competencias necesarias relacionadas con el quehacer diario. Depende del trabajo conjunto de la comunidad educativa, estudiantes, vinculando necesariamente a la IE. con el acontecer y las demandas reales de los estudiantes y la sociedad.

En la ejecución del presente plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, hay retos que asumir entre ellos: los directivos establezcan metas viables y pertinentes para que otorguen tiempo al aspecto pedagógico y menor tiempo al aspecto administrativo; y el otro reto difícil de lograr es tener un ambiente de confianza entre los docentes, además el, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación. Además tener en cuenta de establecer como política que se realice frecuentemente la autoevaluación con el fin de mejorarla progresivamente.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

La problemática nivel insatisfactorio de aprendizaje, es necesario abordarlo, priorizando el monitoreo, evaluación y acompañamiento pedagógico a los docentes; del área de comunicación del VI ciclo, en la competencia comprende textos escritos. Según la tesis de Mercedes del Rosario Alvarez Avila titulada “Monitoreo y acompañamiento basado en el liderazgo pedagógico y su influencia en el aprendizaje. Trujillo. 2015”. Concluye que el programa de monitoreo y acompañamiento pedagógico influye significativamente en el logro de aprendizajes en el área de comunicación y matemática en los estudiantes de la IE. Everardo Zapata Santillana. 2015. Basado en el pre citado estudio, es viable y seguro que con el MAE se mejorarán los logros de aprendizaje, mejorando previamente el desempeño docente.

### 5.1 Marco Conceptual

Existen muchos referentes teóricos sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación, sin embargo, los que orientan el presente trabajo están basados en los marcos teóricos establecidos por el MINEDU.

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica.** La política central del Ministerio de Educación se centra en que los estudiantes adquieran aprendizajes de calidad, en este sentido uno de los factores que juega un rol fundamental es el desempeño de los docentes que en su gran mayoría presentan dificultades en su práctica pedagógica (en la planificación y en el desarrollo de la clase); constituyendo el monitoreo una fuente para obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones y, el acompañamiento pedagógico como un espacio importante para el asesoramiento y el inter aprendizaje.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** Es importante reflexionar sobre que se viene haciendo para mejorar la práctica pedagógica de los docentes, aspecto medular para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, más aun considerando la diversidad de la formación inicial que han tenido estos actores educativos, considero que el monitoreo permite recoger información muy valiosa que se utilizará de manera planificada para buscar cambios sustanciales.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* En los últimos años la labor de supervisión pedagógica se ha reemplazado por la de monitoreo, “En el marco de la enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es concebido como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU 2007 p.7). Labor que en las Instituciones educativas debe ser realizada por los directores, sub directores y por delegación de funciones lo pueden realizar los profesores con jefatura o docentes coordinadores de área.

El monitoreo se enfoca en obtener información sobre la labor del docente en aula para desarrollar o fortalecer las capacidades y competencias profesionales de los docentes, influyendo directamente en el desempeño laboral docente y en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes mediante una actitud reflexiva y crítica. “El propósito de la observación es describir de forma objetiva la realidad del aula, sin que intervenga la apreciación personal del docente acompañante (juicios y prejuicios. Durante la observación pedagógica en el aula...el observador se limita únicamente a registrar evidencias” (El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa. 2016. p.24).

5.1.1.1.2. *Estrategias para el monitoreo.* Para realizar el monitoreo sistemático es necesario hacerlo empleando estrategias o instrumentos para el recojo de información, entre ellos tenemos: las visitas al aula de clases, de preferencia desde el inicio hasta el final y constituye la principal forma de obtener información, se caracteriza por ser individualizada, personalizada y sostenida; observación entre pares, que consiste en que uno o varios docentes observen la clase de otro docente con la finalidad de observar in situ las estrategias que utiliza y luego hacer una reflexión conjunta de la práctica pedagógica observada. El propósito del monitoreo es obtener información del trabajo docente durante el desarrollo de las clases.

- *Visita en aula.* Constituye la principal fuente de información para el monitoreo, en este sentido estas deben ser realizadas de manera sostenida, utilizando instrumentos de recolección de información como las fichas de monitoreo y el cuaderno de campo. La información obtenida es relacionada al trabajo del docente en el aula de clases, pero también es muy importante que la información también se obtenga directamente del estudiante, por lo que en el instrumento también debería contener items relacionados con el trabajo y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes.

- *Observación entre pares.* Es una estrategia para mejorar el desempeño docente, consiste en que un docente es observado por otro docente mientras realiza su clase, con la finalidad de que luego establezcan un diálogo en donde traten sobre los aciertos y dificultades, y juntos plantean alternativas o estrategias para mejorar su desempeño en el aula, luego intercambian el rol, es decir el docente que observó realiza la clase y luego hay un diálogo crítico reflexivo. Esta estrategia es bastante utilizada en Japón y otros países.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos.* Los instrumentos que se emplean para el recojo de información y que permitan establecer las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes, con la finalidad de que la información que se obtiene de la aplicación de los instrumentos, se debe tener especial cuidado que los instrumentos sean confiables, estén validados y sean coherentes con la información que se pretende obtener; pueden ser:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula, aunque de acuerdo a la necesidad de información que se necesite y atendiendo al criterio de flexibilidad se pueden agregar otros aspectos.

- *Cuaderno de campo.* Es un block de notas, previamente estructurado, en donde se registra la información general, en él se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas, es más flexible que la ficha de monitoreo debido a que se pueden registrar aspectos de situaciones que se presenten durante el desarrollo de la clase y que se considere importante.

**5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.** Las prácticas pedagógicas de muchos de los docentes, este llena de fortalezas y debilidades, debido al desconocimiento de la realidad en la que se están desarrollando, parte de esta problemática se viene mejorando al considerar que en lugares de donde existen lenguas originarias, los

docentes deben tener el dominio para comunicarse de manera efectiva, es efecto es necesario acompañar a los docentes en su práctica, así lo establece (MINEDU, 2017, p. 41) “el acompañamiento pedagógico promovido por el MINEDU o instancias de gestión educativa descentraliza como componente de un intervención o acción formativa, el acompañamiento interno, asumido por el director de la I.E., o quien haga sus veces ”

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Según los documentos de trabajo del MINEDU encontramos que:

El acompañamiento es uno de los recursos más importantes para el fortalecimiento profesional de los docentes, se sustenta en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, creando relaciones horizontales y en un ambiente de mutua confianza, de intervención pedagógica a través del dialogo, teniendo como precedente la observación en el aula. La importancia también radica en que el acompañamiento permite establecer compromisos, fortalecer las competencias docentes, mejorar el desempeño laboral, (MINEDU, p.8).

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Entre las estrategias de acompañamiento se tiene: visitas a aula, círculos de interaprendizaje, pasantías, comunicación virtual, etc. En este caso incidiremos en los círculos de interaprendizaje por ser espacios de un intercambio de experiencias entre docentes y directivos de la Institución Educativa, sobre aspectos relacionados con la práctica pedagógica, que realizados en un clima de confianza y con una organización previa, contribuyen significativamente a la mejora de los aprendizajes.

-*Círculos de Interaprendizaje.* “Los círculos de aprendizaje son en sí una modalidad de trabajo que permite al docente analizar su práctica y ampliar sus posibilidades de desempeño profesional” (Kozak 2003 p. 11). Son espacios que permiten analizar, conjuntamente con otros docentes, sobre la labor docente, intercambiar experiencias, información, que permiten el desarrollo profesional, en especial sobre aquellos aspectos en donde los docentes tengan dificultades.

-*Visita al aula.* Consiste en brindar asesoría personalizada y continua al docente, donde el acompañante además puede interactuar con los estudiantes, permite atender al docente desde su situación real de su desempeño en el que se encuentra, propiciando la reflexión pedagógica partiendo de su práctica, pudiendo abarcar el desarrollo de la clase, el clima escolar. En la Institución Educativa, es la que más se utiliza, empleando para este fin la ficha de monitoreo para la observación de clase.

*5.1.1.2.3. Liderazgo pedagógico del acompañante.* Según El Fascículo para la gestión de los aprendizajes, el director en su función de gestión de la Institución Educativa debería asumir funciones como: influir para generar altas expectativas en docentes y estudiantes, promover una cultura colaborativa y el trabajo en equipos, reconociendo (estímulos) las buenas prácticas pedagógicas, involucrar a la familia y comunidad, monitorear la práctica pedagógica, asesorar y orientar a los docentes; planificando las acciones a realizar al inicio, durante y al finalizar el año escolar. Concordante con la política 17 del Proyecto Educativo Regional La Libertad. Todo esto permite trabajar animado y con altas expectativas que con seguridad conlleva a la mejora del desempeño docente.

**5.1.1.3 Evaluación pedagógica. Es un proceso indelible de la enseñanza.**

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación pedagógica* Según Tenbrink (2002), citado por Elvis Flores Mostacero, sostiene que la “evaluación es el proceso de obtención de información y de su uso para formular juicios que a su vez se utilizarán para tomar decisiones”. En esta definición se observan tres procesos: el recojo y análisis de información sobre los aprendizajes de los estudiantes, la formulación de juicios de valor sobre la información recogida y finalmente la toma de decisiones con el propósito de mejorar los resultados obtenidos; además se debe tener en cuenta la comunicación permanente entre el docente y los estudiantes, para que los estudiantes conozcan sobre sus avances y dificultades y se involucren en el proceso de mejorar sus aprendizajes.

*5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación pedagógica* Según (Díaz Barriga y Hernández, 2006). Citado por Hugo Balbuena Corro; Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo define que las estrategias de evaluación son un “conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno” Con relación a los métodos, técnicas y recursos son los docentes los que hacen uso de ellos, ya sea en forma individual o una combinación de acuerdo a las necesidades que el docente tenga.

Según Stiggins, et al., 2007; Chappuis, 2009 citado en Arter, 2009, Las Estrategias para favorecer el aprendizaje son siete: Proveer una clara y entendible visión de los objetivos de aprendizaje, Uso de ejemplos y modelos de buenos y malos trabajos, Ofrecer retroalimentación descriptiva de manera regular, Enseñar a los alumnos a autoevaluarse y establecer metas, Diseñar clases enfocadas en un aspecto de la calidad a la vez, Enseñar a los alumnos a enfocar su revisión, Involucrar a los alumnos en la autorreflexión, y permitirles monitorear y compartir su aprendizaje.

5.1.1.3.3. *Tipos de evaluación.* Según los sujetos que participan, ya sea como evaluados como evaluadores, se clasifican en:

- Autoevaluación. Es aquella que es realizada por el mismo sujeto que aprende, para identificar personalmente sus aciertos y dificultades. El autoevaluado es consciente de que es necesario fijarse metas y luego trabajar para alcanzarlos. En la autoevaluación se requiere de bastante confianza y honestidad al momento de realizar la autoevaluación, pues el docente o estudiante autoevaluado podría inflar los resultados.

- Coevaluación. Se realiza entre los sujetos que aprenden para identificar en forma conjunta sus deficiencias o aciertos, con la finalidad de mejorar los resultados; se tiene la oportunidad de que otro sujeto de la misma condición nos diga aquello que nosotros no somos capaces de identificar, especialmente cuando se trata de limitaciones. Es importante ya que permite a los sujetos que aprenden participar activamente en la evaluación y por consiguiente en asumir responsabilidades y compromisos.

- Heteroevaluación. Es aquella que es realizada por un sujeto que tiene una condición distinta al evaluado, como por ejemplo el docente a los estudiantes. Este tipo de evaluación es la que más se realiza en las escuelas, en muchos casos es el único tipo de evaluación. En la evaluación realizada por los docentes, lo que más utilizan son las pruebas objetivas y, en caso de los directivos, el instrumento más utilizado es la rúbrica de observación.

5.1.1.3.4. *Instrumentos de evaluación pedagógica.* Los instrumentos de evaluación pedagógica, por su parte, constituyen un valioso medio didáctico para conocer sobre el proceso de aprendizaje que realizan los estudiantes y además un medio de información de la manera en que se desarrolló la clase. Según S. Wilson Cabellos Ch. Técnicas e instrumentos para evaluar aprendizajes (2009) entre las técnicas se tienen: pruebas orales y escritas, diario del profesor, plantillas de observación de clase, diario o cuaderno del estudiante, informes, Posters y exposición de trabajos, mapas conceptuales, guiones de entrevistas, guiones de cuestionarios, cuestionarios de autoevaluación.

## **5.1.2 Área de Comunicación**

5.1.2.1. *Enfoque del área de Comunicación.* Según el MINEDU (2015), el enfoque del área de comunicación es comunicativo textual, comunicativo porque la finalidad es comunicarse, busca desarrollar competencias comunicativas, que les

permita a los estudiantes expresarse con libertad y creatividad, pone énfasis en la construcción del sentido cuando habla, lee o escribe; textual porque considera al texto como una unidad fundamental de comunicación en un contexto determinado, con una finalidad y dirigido a un destinatario. Además hay que tener en cuenta la interacción de los estudiantes con textos que respondan a sus características y necesidades de aprendizaje.

**5.1.2.2. Competencia Comprende textos escritos.** Según las Rutas de Aprendizaje: 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 comprende textos escritos, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito. En la medida que el lector entienda y comprenda las ideas, los puntos de vista, las actitudes, los valores, etc. del autor a través de los personajes, puede decirse que está comprendiendo. Rutas de aprendizaje del área de Comunicación. MINEDU (2015).

- *Estrategias para la comprensión de textos.* En los procesos de aprendizaje y enseñanza, la competencia lectora es una de las herramientas psicológicas más relevantes. Su carácter transversal conlleva efectos colaterales positivos o negativos sobre el resto de áreas académicas, tanto que, las dificultades del lector en comprensión de textos se transfieren al resto de áreas curriculares (Fuchs y colaboradores (2009) Esto implica que en la comprensión lectora están implicados procesos mentales, afectivos y que tiene efectos en todas las áreas curriculares, de ahí su importancia, por ser transversal.

Teniendo en cuenta que la comprensión lectora abarca procesos mentales, fisiológicos y afectivos, en este sentido un estudiante que no lee de corrido es muy difícil que pueda comprender un texto, pues al leer su atención va a estar enfocada en las sílabas (las sílabas carecen de significado) y no en las palabras (las palabras tienen significado). En este sentido los docentes deben respetar la secuencia natural que tienen las personas e el proceso de comprensión lectora, es decir primero enfocarse en que los estudiantes lean de corrido y luego en la comprensión lectora.

- *Procesos didácticos para la comprensión de textos.* Define a un proceso didáctico “Actividad conjunta e interrelacionada de profesor y estudiante para la consolidación del conocimiento y desarrollo de competencias” (Danilov, 1968). En la comprensión de textos, los procesos didácticos son: Antes, durante y después de la

lectura. Con relación al lector es recomendable: antes de la lectura: establézcala intencionalidad del autor y el propósito de la lectura, active sus saberes previos y formular hipótesis; durante la lectura: Construir una representación mental del texto escrito y usar estrategias adecuadas y pertinentes y, después de la lectura: contrastar hipótesis, elaborar inferencias, resúmenes, identificar la idea principal.

**5.1.2.3. Evaluación de la Competencia Comprende textos escritos.** Hay una relación estrecha entre la enseñanza y la evaluación de la competencia de comprende textos escritos, desde un punto de vista sistémico (reglas del funcionamiento de la lengua) y también práctico cotidiano, como redactar cartas, solicitudes, consultar información en línea, elaborar informes, etc. Teniendo en cuenta el proceso de desarrollo físico y emocional de los estudiantes, el contexto donde viven, el universo léxico de los estudiantes. Esta competencia es necesaria para comprender e interpretar textos simples y complejos y para “pensar y expresar el pensamiento en forma crítica y creativa” (Atorresi 2005:p.2), por lo tanto son indispensables para desempeñarse con éxito en el ámbito escolar.

**5.1.3 Convivencia Escolar.** Entendida como el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Una buena convivencia escolar es responsabilidad es de toda la comunidad educativa, por lo que es necesario tener relaciones democráticas entre sus integrantes, practicando valores: solidaridad, equidad, justicia, etc. Que contribuyan a la valoración de la diversidad e interculturalidad y además rechazando cualquier forma de violencia. La convivencia escolar es tan importante que actualmente constituye uno de los cinco compromisos de gestión escolar, que por normativa debe ser incorporada en el PAT.

**5.1.3.1 Disciplina escolar.** “La disciplina se puede definir entonces como el establecimiento de normas y límites para realizar un trabajo eficiente en el aula, que debe ser abordado desde el enfoque multicausal”, Márquez (2007) p.5. Teniendo en cuenta que las normas relacionadas con la disciplina escolar, establecidas en el Reglamento Interno, son establecidas por los docentes, se plantea que en su elaboración participen los estudiantes, además se pueda establecer la estrategia de la justicia restaurativa y en la solución de conflictos se tenga en cuenta los protocolos respectivos.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca. Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes; con el propósito de conocer el desarrollo de estrategias de monitoreo y acompañamiento en las zonas rurales, así como los logros, dificultades y aciertos en la aplicación del Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico (Arizola, M. y Troncos, J., 2002)

De la experiencia se puede afirmar que se debe involucrar a los docentes desde el inicio las acciones; debe darse una comunicación permanente con los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas para mejorar. Además deben estar involucrados los especialistas de los órganos intermedios y de la experiencia se puede rescatar que para llegar a las metas se debe trabajar de manera planificada a través del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

A continuación presentamos el objetivo general y los objetivos específicos que se consideraran para solucionar la problemática priorizada.

#### **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 demandas de los docentes del área de Comunicación, VI ciclo de la Institución Educativa N<sup>o</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe”-UGEL Pacasmayo-La libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de visitas de observación de clases para recoger información sobre el uso de estrategias, evaluación para la comprensión de textos 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 pedagógico, 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, del VI ciclo; su ejecución implica el desarrollo de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico

a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias de comprensión de textos y la convivencia en el aula; a partir de ello se implementará acciones por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico y pedagógico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica en las instituciones educativas, se encuentra normado por disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Educación, entre algunas de ellas tenemos:: la RM N° 657-2017-MINEDU, Orientaciones Para El Desarrollo Del Año Escolar 2018, el cuarto compromiso de gestión escolar: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, y la RSG N° 008-2016-MINEDU, que brindan orientaciones para la realización del monitoreo y acompañamiento pedagógico, de igual manera la RSG N° 078-2017-MINEDU que aprueba el instrumento pedagógico “Rúbricas de observación de aula”, que aprueba las rubricas para la evaluación del desempeño docente, además se tienen algunas guías y manuales emitidos por el MINEDU, a continuación se presenta la matriz del Plan de Acción en la figura 4 de la página 34.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
						MESES	M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VI ciclo del área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre uso estrategias, evaluación y la convivencia en el aula.	Número de visitas por docente durante el año escolar.	02 visitas por docente sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Sensibilización a los docentes sobre la importancia del Plan del MAE	Director	x											
					1.2 Socialización del plan de monitoreo y acompañamiento con los docentes.	Director y docentes	x											
					1.3 Aprobación del Plan del MAE	Director	x											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director		x										
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Director		x										
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director				x							x	
	Número de visitas de observación de pares	01 visita de observación de pares	Observación de pares	2.1 Sensibilización a la docente sobre la importancia de la observación de pares.	Director	x												
				2.2 Socialización del instrumentos de observación	Director		x											

					2.3 Elaboración de cronograma de observación en aula	Director		x										
					2.4 Aplicación del instrumento por el docente y análisis de resultados.	Director Docentes				x				x				
					2.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de resultados para asumir compromisos.	Director y docentes				x				x				
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una asesoría oportuna con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades en estrategias para la en el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes	Porcentaje asesorías personalizadas a los docentes	100 % de visitas al aula ejecutadas a los docentes	Visita al aula	3.1 Análisis previo de la información del monitoreo.	Director	x											
3.2 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.					Director y docentes		x											
3.3 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica					Director y docentes		x		x				x					
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje durante el año escolar	100 % de CIA ejecutadas en el año escolar	Círculos de inter aprendizaje sobre estrategias y evaluación en la comprensión lectora	4.1 Identificación y priorización de necesidades de mejora de la práctica docente	Director		x										
4.2 Elaboración de cronograma de CIA con la participación de los docentes.					Director		x											
4.3 Ejecución de CIA 1,2,3 y 4					Docente			x		x		x		x	x			



					evaluación.												
					8.5 Análisis de resultados.	Director	x			x				x			x
					8.6 Toma de decisiones: Formulación del Plan de acción 2018.	Equipo directivo- Docentes	x			x				x			x

Figura 3. Matriz del Plan de Acción.

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

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, permitiendo detectar oportunamente dificultades de las actividades planificadas a partir del monitoreo que permita la identificación de inconvenientes durante el proceso de ejecución; con el fin de tomar decisiones oportunas y pertinentes que nos conduzcan a la retroalimentación de las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de planificación.

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se expresa a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes: Nivel de implementación de las actividades: Escala cuantitativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción, Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRA-TEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META	
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre uso estrategias, evaluación y la convivencia en el aula.	Número de visitas por docente durante el año escolar.	Visita al aula	1.1 Sensibilización a los docentes sobre la importancia del Plan del MAE	Equipo Directivo Docentes							X	Ficha de monitoreo. Cuaderno de campo. Rubrica.	Proyector CPU PPT Papel Plumones.	90% de visitas ejecutadas
			1.2 Socialización del plan de monitoreo y acompañamiento con los docentes.	Equipo Directivo Docentes						X	Papel Computadora Impresora			
			1.3 Aprobación del Plan del MAE	Equipo Directivo Docentes					X		Observación directa. Lapiceros Papel impreso			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo Directivo Docentes					X		Observación directa. Lapiceros			
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)						X		Observación directa. Lapiceros			
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita						X		Observación directa. Lapiceros			
	Número de	Observación	2.1 Sensibilización a la	Director							X	Cuaderno de	Diálogo	90% de

	visitas de observación de pares	de pares	docente sobre la importancia de la observación de pares.									campo Ficha de monitoreo		actividades ejecutadas	
			2.2 Socialización del instrumentos de observación	Director							X				Comunicación virtual
			2.3 Elaboración de cronograma de observación en aula	Director							X				Plan MAE
			2.4 Aplicación del instrumento por el docente y análisis de resultados.	Director Docentes							X				Hojas impresas
			2.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de resultados para asumir compromisos.	Director Docentes							X				Palabra oral
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende	Porcentaje de jornadas de círculos de interaprendizaje entre equipo directivo y docentes, ejecutadas.	Visita al aula	3.1 Análisis previo de la información del monitoreo.	Director Docentes							X	Cuaderno de campo Ficha de monitoreo	Lapiceros Papel	90% de visitas al aula ejecutadas y el respectivo acompañamiento	
			3.2 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Director Docentes							X				Lapiceros Cuadros estadísticos
			3.3 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica	Director Docentes							X				Dialogo orientado a la reflexión y establecer





En la ejecución del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación existen riesgos que podrían dificultar su eficacia, entre los riesgos se tiene que la carga administrativa del directivo, ocasiona que use poco tiempo para el MAE, en algunos casos la UGEL convoca a los docentes para capacitarse y en varios casos los docentes terminan sus clases y se retiran de inmediato, imposibilitando que se realice el acompañamiento; esto debe llevar a adoptar algunas medidas para contrarrestar los riesgos tal como se aprecia en la siguiente figura.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación a través de visitas de observación de clases para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	La carga administrativa del directivo, dificulta el cumplimiento de algunas visitas. Algunos docentes , se resisten a ser monitoreados. La UGEL, en algunos casos, programa actividades que interfieren con lo programado en las visitas. Falta de presupuesto para realizar las capacitaciones.	Delegar algunas funciones administrativas. Solicitar a la UGEL que haga llegar su cronograma de actividades en donde participan los docentes.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias de comprensión de textos del área de comunicación	Algunos docentes no están de acuerdo en proporcionar parte de su tiempo, fuera de su horario, para la realización del acompañamiento.	Sensibilizar a los docentes para quedarse después de su horario, para realizar el acompañamiento.
Evaluar la práctica docente, a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos del área de Comunicación.	Hay docentes que se resisten a ser evaluados.  Falta de presupuesto para realizar las capacitaciones.	Sensibilizar a los docentes, para que participen de la evaluación. Coordinar con APAFA para su apoyo económico para realizar capacitaciones.

*Figura 5.* Riesgos y medidas del Plan de Monitoreo

## 8. Presupuesto

Es necesario realizar la planificación anticipada de los recursos económicos y financieros que son necesarios para la elaboración y ejecución del Plan de acción con los costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; de tal manera que durante la ejecución no hayan inconvenientes o retrasos debido a la falta de recursos; además prever de manera anticipada y ordenada, la procedencia de los recursos económicos, es decir las fuentes de financiamiento. La sistematización del presupuesto se presenta en la siguiente figura:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS S/.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Sensibilización a los docentes sobre la importancia del Plan del MAE	Segunda quincena del mes de marzo	10.00	Recursos propios
1.2 Socialización del plan de monitoreo y acompañamiento con los docentes.	Segunda quincena del mes de marzo	5.00	Recursos propios
1.3 Aprobación del Plan del MAE	Segunda quincena del mes de marzo	0.20	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera quincena del mes de Abril	0.20	Recursos propios
1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Segunda quincena del mes de Abril	0.40	Recursos propios
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Mes de junio y julio	0.20	Recursos propios
2.1 Sensibilización a la docente sobre la importancia de la observación de pares.	Segunda quincena del mes de marzo	10.00	Recursos propios
2.2 Socialización del instrumentos de observación	Segunda quincena del mes de abril	5.00	Recursos propios
2.3 Elaboración de cronograma de observación en aula	Segunda quincena del mes de abril	0.20	Recursos propios
2.4 Aplicación del instrumento por el docente y análisis de resultados.	Meses de junio y septiembre	0.40	Recursos propios
2.5 Reflexión del proceso vivido y comunicación de resultados para asumir compromisos.	Meses de junio y septiembre	0.00	Recursos propios
3.1 Análisis previo de la información del monitoreo.	Segunda quincena de marzo	0.20	Recursos propios
3.2 Análisis de la información recogida del monitoreo y búsqueda de información para la retroalimentación.	Segunda quincena de abril	0.20	Recursos propios
3.3 Reflexión conjunta con el docente y retroalimentación de la práctica pedagógica	Meses de abril, junio y octubre	0.00	Recursos propios
4.1 Identificación y priorización de necesidades de mejora de la práctica docente	Mes de abril	0.20	Recursos propios

4.2 Elaboración de cronograma de CIA con la participación de los docentes.	Mes de abril	0.40	Recursos propios
4.3 Ejecución de CIA 1,2,3 y 4	Meses de mayo, julio, octubre y diciembre	0.80	Recursos propios
4.4 Monitoreo de la puesta en práctica de las estrategias compartidas.	Mes de agosto	0.80	Recursos propios
Análisis de resultados	Mes de noviembre	0.00	Recursos propios
5.2 Retroalimentación entre pares	Mes de diciembre	5.00	Recursos propios
6.1 Retroalimentación formativa y compromiso	Mes de marzo	0.80	Recursos propios
6.2 Elaboración del instrumento de evaluación	Meses de marzo, junio y septiembre	3.00	Recursos propios
6.3 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Meses de junio y septiembre	0.00	Recursos propios
6.4 Evaluación de los compromisos asumidos	Meses de junio y septiembre	0.00	Recursos propios
7.1 Sensibilización a los docentes	Meses de marzo	10.00	Recursos propios
7.2 Elaboración del instrumento de autoevaluación	Meses de marzo, junio y septiembre	4.00	Recursos propios
7.3 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Meses de marzo, junio y septiembre	0.00	Recursos propios
8.1 Sensibilización a docentes y estudiantes.	Mes de marzo	10.00	Recursos propios
8.2 Planificación del proceso.	Mes de marzo	0.00	Recursos propios
8.3 Elaboración de instrumentos.	Mes de marzo	12.00	Recursos propios
8.4 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Meses de marzo, junio, octubre y diciembre	3.00	Recursos propios
8.5 Análisis de resultados.	Meses de marzo, junio, octubre y diciembre	3.00	Recursos propios
8.6 Toma de decisiones: Formulación del Plan de acción 2018.	Meses de marzo, junio, octubre y diciembre	0.00	Recursos propios
TOTAL			S/. 86.00

Figura 6. Presupuesto.

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

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar la gestión escolar y empoderar el liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos y la toma de decisiones estratégicas, pertinentes y oportunas, luego se plantean alternativas de solución que involucren la participación de los docentes del área de comunicación del VI ciclo de la Institución Educativa N<sup>a</sup> 81703 “Nuestra Señora de Guadalupe”

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió el acercamiento y la comprensión 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 priorizar como problema el bajo de nivel de comprensión de textos en los estudiantes del VI ciclo, en el área de comunicación; dicha priorización se realiza teniendo en cuenta que este problema repercute ya que sus efectos se producen en todas las áreas.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión de textos, me ayudo a tener un conocimiento más amplio y ordenado de cómo abordar la problemática con un sustento teórico a fin de que pueda ser abordada y luego mediante el trabajo en equipo se pueda contribuir a su solución.

En relación al Módulo 2, se procedió a analizar el planeamiento institucional y los diferentes planes de gestión como el Plan Anual de Trabajo, Proyecto Educativo, sustentado en los procesos de gestión escolar, considerando procesos de dirección y liderazgo, de desarrollo pedagógico y convivencia escolar y de soporte al funcionamiento de la Institución Educativa, insertados en el Plan de Acción, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Procesos con el propósito de que sean útiles, para mejorar los aprendizajes, en especial en la competencia de comprensión de textos.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia del comportamiento de los estudiantes durante el desarrollo de las clases y su repercusión en el rendimiento escolar; 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 clima escolar durante las clases del área de Comunicación y las percepciones de los docentes estudiantes sobre el clima institucional, percepciones de docentes y estudiantes.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para conocer el Currículo y de esta manera poder empoderar a los docentes y tomar decisiones que conlleven a la mejora del desempeño; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal e inferencial; así como al análisis, interpretación en torno a la información recogida mediante instrumentos.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y las bases teóricas para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión de textos planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de los docentes de comunicación del VI ciclo. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo desarrollados a lo largo del diplomado y luego la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico.

## 10. Lecciones Aprendidas

Durante el desarrollo del diplomado y luego la segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico me permitió adquirir conocimientos sobre gestión escolar, liderazgo pedagógico, convivencia escolar, habilidades interpersonales, esto al interactuar con los docentes formadores y con otros directores, además en el proceso de construcción del trabajo académico y Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

Es necesario resaltar que el directivo cumple un rol muy importante en cuanto se refiere a la gestión de los aprendizajes y a su liderazgo al interior de la Institución Educativa; pues depende de su capacidad para poder influir y generar compromisos en el personal docente y de apoyo, para que todos tengan el mismo enfoque y los mismos sueños. Esto es para poder mantener motivados, así como fortalecer las capacidades académicas de los docentes en cuanto a los conocimientos teóricos que son necesarios para realizar un trabajo pedagógico realizado de manera sistémica.

Es necesario identificar la problemática, entendiendo como un problema educativo aquel que tenga influencia significativa en el logro de los aprendizajes y que además pueda ser abordada desde la Institución Educativa, en ese sentido el trabajo en equipo es de vital importancia debido a que la IE es una comunidad de aprendizaje que funciona de manera interdependiente, es así que las acciones implementadas deben ser asumidas por todos, en forma consensuada y planificada. Con la finalidad de que se pueda trabajar en equipo y de manera colaborativa.

Es importante y necesario que los docentes participen, a través del trabajo colegiado, en la elaboración, ejecución y evaluación de los planes, entre ellos el Plan Anual de Trabajo, Proyecto Educativo Institucional a fin de que sean conocidos y así establecer compromisos comunes, asumidos por todos los docentes, auxiliares de educación, personal administrativo y si fuese posible los padres de familia. También es importante que los estudiantes, de manera organizada participen en el proceso de planificación en lo que fuese de su competencia.

Se hace necesario y urgente empoderar a los docentes y establecer una cultura de mejora permanente, en ese sentido es de vital importancia que junto con los docentes se elabore el Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación, a través del trabajo en

equipo se puedan elaborar o mejorar los instrumentos para el monitoreo (instrumentos válidos que permitan recoger información confiable) con la finalidad de generar confianza en los docentes y que ellos mismo se involucren o participen activamente en lo referente a la ejecución del MAE.

## Referencias

Aurea Gladis Pacheco Ale (2016) *El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa.*

Balbuena Corro, Hugo. (2013) *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo.* México.

Cabellos Ch. S. Wilson (2009) *Técnicas e instrumentos para evaluar aprendizajes*

Colca, R. y colaboradores. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes.*

Coral, K. (2013). *Rutas de aprendizaje. Área Comunicación.*

D'Azevedo, A. y colaboradores.( 2016). *Compromisos de gestión escolar y PAT 2017.*

Débora Kozak *Propuesta de trabajo para docentes y facilitadores.* 2003

Espinoza Pullido, Aidee. (2016) *La Competencia Lectora en la Universidad. Una Intervención Didáctica como Base de Alfabetización Académica*

Flores Mostacero, Elvis. (2014). *Competencias, capacidades y evaluación.* Lima.

García Medina, Adán Moisés (2004) *Estrategias de evaluación formativa en el aula. Resultados de una investigación nacional en las primarias mexicanas*

*Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica.* MINEDU

Loayza, J. y colaboradores. (2014). *Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador/ Acompañante y del formador.* MINEDU. Lima.

Ministerio de Educación (2015) *Manual de Gestión Escolar,* Lima: MINEDU.

Márquez Guanipa, Jeanette (2007) *La disciplina escolar: aportes de las teorías psicológicas*. Venezuela.

Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.

Nieto, L. (2001) *Manual de la Evaluación de Desempeño*. Colombia.

Ramos, M. y colaboradores. (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las Instituciones Educativas*. Edición.

Sosa, M. (s/f). *Módulo 1. Acompañamiento Pedagógico III. Universidad Cayetano Heredia. Facultad de Educación*.

Terrones, D. y Martínez, A. (2013). *Guía para una escuela acogedora e integradora desde el inicio del año escolar*. Primera edición.

<https://prezi.com/kgj1xfew9tyw/procesamiento-didactico/>

## Apéndice



Socializando el Plan de Monitoreo y acompañamiento con la participación de los docentes



Directivo y docentes reflexionando sobre la práctica pedagógica