

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 V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80347 “CÉSAR VALLEJO” DEL DISTRITO DE SALPO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

OLIVARES POZO, Azucena Marcela

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	21
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.3. Evaluación.....	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	25
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación.....	25
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.2 Área Comunicación.....	26
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	27
5.1.2.2. Competencia.....	27
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la	27

competencia.....	
5.1.2.2.2. Niveles de comprensión lectora.....	28
5.1.2.2.3. Recursos metodológicos para desarrollar la	30
competencia.....	
5.1.3 Planificación curricular.....	30
5.1.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de	30
aprendizaje.....	
5.2 Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño del Plan de Acción	33
6.1 Objetivos.....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	38
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	48
10. Lecciones Aprendidas.....	51
Referencias.....	52

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción	35
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	39
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	44
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción	45

Introducción

El presente trabajo académico relacionado al Plan de Acción surge de un diagnóstico de la realidad educativa que presenta la institución educativa multigrado N° 80347 “César Vallejo” del caserío de Pagash Alto, distrito de Salpo y provincia de Otuzco, donde se atiende a 20 estudiantes del primero al sexto grado del nivel primaria, distribuidos en dos aulas. Para esto se identificó y priorizó el problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR. Por tal motivo conlleva a contar con docentes que utilicen una metodología adecuada y usen estrategias innovadoras para elevar el nivel satisfactorio en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Para la construcción del presente trabajo académico relacionado al problema que afecta directamente la mejora de los aprendizajes, fue necesario realizar el diagnóstico para identificar las causas y consecuencias con las que cuenta la institución educativa. También la problemática se vincula con los procesos estratégicos, operacionales y de soporte, con los compromisos de gestión escolar que el líder pedagógico debe desarrollar en la institución educativa para lograr mejores aprendizajes y fortalecer la práctica pedagógica.

La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción del directivo es indirecta, puesto que el docente es el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.

El presente trabajo está estructurado en diez apartados. El primer apartado se considera la identificación de la problemática, precisando la caracterización del contexto socio-cultural de la IE, formulación del problema analizado a través de la técnica del árbol de problemas. En el segundo apartado se tiene el diagnóstico relacionado con los resultados de los instrumentos cuantitativos y cualitativos; así también la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE,

compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo que permiten generar las mejores condiciones para el logro de los aprendizajes. En el tercer apartado se precisa la caracterización del rol como líder pedagógico, quien se vincula con las dimensiones de liderazgo de Viviane Robinson para dar solución al problema priorizado y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo, en el cuarto apartado se plantea la alternativa de solución priorizada que implica el ejercicio del liderazgo pedagógico. En el quinto apartado, se presenta el marco conceptual considerando temas y subtemas vinculados a la alternativa de solución priorizada (Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente) para solucionar el problema priorizado de comprensión de textos escritos; además se tiene la descripción de una experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución que involucra la intervención del directivo para la mejora de la práctica pedagógica. En el sexto apartado, se considera el diseño del plan, donde se observa la formulación del objetivo general, objetivos específicos y la matriz del plan de acción.

En el séptimo apartado, se considera el Plan de Monitoreo y Evaluación, realizando una presentación de la matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción su importancia y los elementos que la componen. En el octavo apartado, se tiene el presupuesto, declarando los recursos financieros que se requieren para las actividades del Plan de Acción. En el noveno apartado se sustenta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción contemplando de cómo ha sido la experiencia vivida en el proceso de construcción. En el décimo apartado se considera las lecciones aprendidas precisando los aprendizajes adquiridos. Además, el informe contiene al final las referencias como un conjunto de datos o fuentes que se ha utilizado en la investigación y los apéndices.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80347 “César Vallejo”

En el caserío de Pagash Alto, distrito de Salpo, provincia de Otuzco y región La Libertad, se encuentra ubicada la Institución Educativa N° 80347 “César Vallejo”, perteneciente a la zona rural y de tipo multigrado, con una altitud de 1 550 metros sobre el nivel del mar. Presenta un terreno plano, bajo la carretera, con un suelo arenoso y que en época de lluvias se ve afectado por el derrumbe que se produce de la carretera y el deslizamiento de lodo.

Su medio geográfico es accidentado con algunos espacios formando ríos. Los servicios básicos con los que cuenta el caserío son: luz eléctrica, agua no potable, telefonía móvil, señal de cable tv, servicios higiénicos domiciliarios con ducha. Entre las demandas territoriales de la comunidad hacia la escuela es la formación integral de las personas, que sean proactivas y emprendedoras, con valores, que haya buenas relaciones interpersonales, que trabajen en proyectos que generen recursos de buena calidad, realización de actividades educativas, culturales, que cuente con una infraestructura nueva y moderna, bien implementada, con docentes comprometidos en su trabajo, que inspiren confianza y liderazgo en el quehacer diario.

La comunidad cuenta con 63 viviendas aproximadamente, construidas de material rústico (adobe y piedra) y los techos son de calamina y eternit. El caserío se encuentra a una distancia aproximada de una hora y media a la ciudad de Trujillo y se llega a través de una vía carrozable. Su temperatura oscila entre los 10°C de enero hasta abril y hasta 24°C en los meses de mayo a diciembre. La población se dedica principalmente al cultivo de productos agrícolas como palta, vainita, cebolla, brócoli, repollo, y sus productos son trasladados al mercado “La Hermelinda” de la ciudad de Trujillo los días lunes, miércoles y jueves para ser comercializados. En los meses de setiembre a diciembre acuden a los cerros y potreros a recoger taya que crecen naturalmente y venden por sacas a S/.100.00 aproximadamente.

Actualmente la IE brinda el servicio educativo en el nivel primaria y Programa no Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI) con apoyo de la Municipalidad de

Salpo. El local escolar cuenta con un área de 2,646.00 m² y la infraestructura es de material rústico (adobe y piedra) y los techos son de estructura de fierro con eternit y calamina. Tiene un ambiente para la dirección, dos aulas para el nivel primaria y una para el PRONOEI, una cocina, un comedor, tres servicios higiénicos y un almacén; no cuenta con cercado perimétrico. La población estudiantil es de 20 estudiantes en primaria y ocho en PRONOEI; 15 padres de familia, una docente nombrada y una directora designada con aula a cargo; además, se cuenta con la promotora de PRONOEI para que atienda a los estudiantes de tres, cuatro y cinco años de edad.

Entre las fortalezas que presenta la escuela están la disposición de la directora y docente por seguir mejorando la práctica pedagógica, el buen clima institucional de la comunidad educativa. Las oportunidades con las que se cuenta están el apoyo de los padres de familia, autoridades y comunidad en general. Además, existen Organizaciones Sociales de Base como: el Club de Madres, el Comité de Agua y el Comité de Vaso de Leche que se involucran en las diversas actividades que programa la institución y permiten mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Del mismo modo, el Consejo Directivo de APAFA, Vigilancia y representante de los padres ante el CONEI están registrados en la UGEL para brindar apoyo a la gestión educativa y por ende al aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, se utiliza diversas plataformas proporcionadas por el MINEDU como el SISEVE, PERÚEDUCA, SIAGIE, Wasichay que permite el acceso y registro de los estudiantes de la Institución Educativa en el momento oportuno y adecuado. También se recibe el Programa de Alimentación Escolar de Desayunos y Almuerzos Qali Warma para mejorar el estado nutricional de los niños y niñas.

Es claramente evidente que la institución educativa cuenta con gran potencial humano y que dependerá en gran medida del líder pedagógico que actúe como gestor del currículo, promotor de cambio y monitor de las acciones educativas, quien inspire motivación permanente, confianza en sí mismo y los demás, genere un buen clima escolar en la comunidad educativa y sepa resolver los problemas en el momento oportuno y adecuado para así de esta manera vencer los obstáculos que se presentan y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los efectos de las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la labor educativa del docente han permitido identificar la problemática sobre los aprendizajes de los estudiantes en: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR de la Institución Educativa N°80347 “César Vallejo” del distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL 01 El Porvenir-La Libertad”. Esta situación presenta causas y consecuencias, por lo que necesita ser atendido a través de un Plan de Acción.

Este problema determinado tiene causas y efectos que se han identificado y relacionado mediante la técnica del árbol de problemas. La primera causa se refiere al limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente. Entre el factor vinculado a esta causa está la planificación del MAE, que no se cumple por que la directora tiene aula a cargo y dispone de poco tiempo para presenciar el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Todo esto ha generado la desorientación de la docente en el trabajo pedagógico con los estudiantes, desarrollo de sesiones que logran aprendizajes poco significativos, aburrimiento en la clase, que la docente no se sienta motivada para poder reconocer sus dificultades y potencialidades de manera reflexiva para así ser retroalimentada por el líder y asumir un verdadero compromiso en su labor.

La falta de estrategias metodológicas de la docente para generar una buena convivencia en el aula es la segunda causa, la cual requiere una participación democrática que promueva y cumpla los derechos de los estudiantes y cumplimiento de deberes como agentes del bien común. El factor relacionado con esta causa es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Todo esto ha provocado desorden e incumplimiento de las normas de convivencia en clase por los estudiantes, no se practiquen los valores y no se fortalezcan los aprendizajes.

La tercera causa se refiere a docente con deficiente planificación curricular, en donde se debe tener en cuenta el enfoque por competencias, contextualizar de acuerdo a las necesidades y características de los estudiantes, incluir los procesos pedagógicos y didácticos del área. Entre los factores de gestión curricular que se relacionan a esta causa se tiene la motivación de la docente por cumplir sus funciones y realizar un trabajo colegiado. A veces la docente se muestra desmotivada al realizar su trabajo

pedagógico. Todo esto ha generado que la docente desarrolle sesiones de aprendizaje improvisadas y que los estudiantes no logren los aprendizajes previstos.

Otra de las causas se refiere a docente con inadecuada aplicación de estrategias metodológicas en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. Entre el factor asociado es la inadecuada planificación curricular, usando metodología tradicional y poco motivadoras en las sesiones de aprendizaje. Todo esto ha generado estudiantes con aprendizajes poco significativos en la competencia comprende textos escritos, cansancio y aburrimiento durante las sesiones de aprendizaje, aprendizajes poco duraderos, ya que la docente no toma en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes; al mismo tiempo los ritmos y estilos de aprendizaje.

Finalmente, la quinta causa relacionada al problema se refiere a docente con escaso uso de recursos y materiales que motiven la lectura en clase, lo cual requiere elaboración de materiales apropiados, atractivos y que respondan a las características y necesidades de los estudiantes. Entre los factores de gestión curricular relacionados a esta causa están la motivación docente relacionada a la responsabilidad y el compromiso que debe tener en todo momento. Todo esto ha provocado que los estudiantes muestren poco interés y no desarrollen el hábito por la lectura, desmotivados para profundizar los temas y limitada información para el desarrollo de la comprensión lectora.

Para resolver el problema definido se debe tomar en consideración las fortalezas de la escuela como: directora con liderazgo pedagógico que motiva e inspire confianza en todo momento, docente sensibilizada para asumir un verdadero cambio para la mejora de la práctica pedagógica y el buen clima escolar. Asimismo, se cuenta con el apoyo de los padres de familia, autoridades y población que desean que los estudiantes logren mejores aprendizajes, lean y comprendan diversos textos, que practiquen valores dentro y fuera de la institución, se identifiquen con las diversas costumbres y tradiciones de la comunidad. Todo esto permitirá generar cambios en la escuela con respecto a los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación. En la figura 1 presenta el problema con sus respectivas causas y efectos.

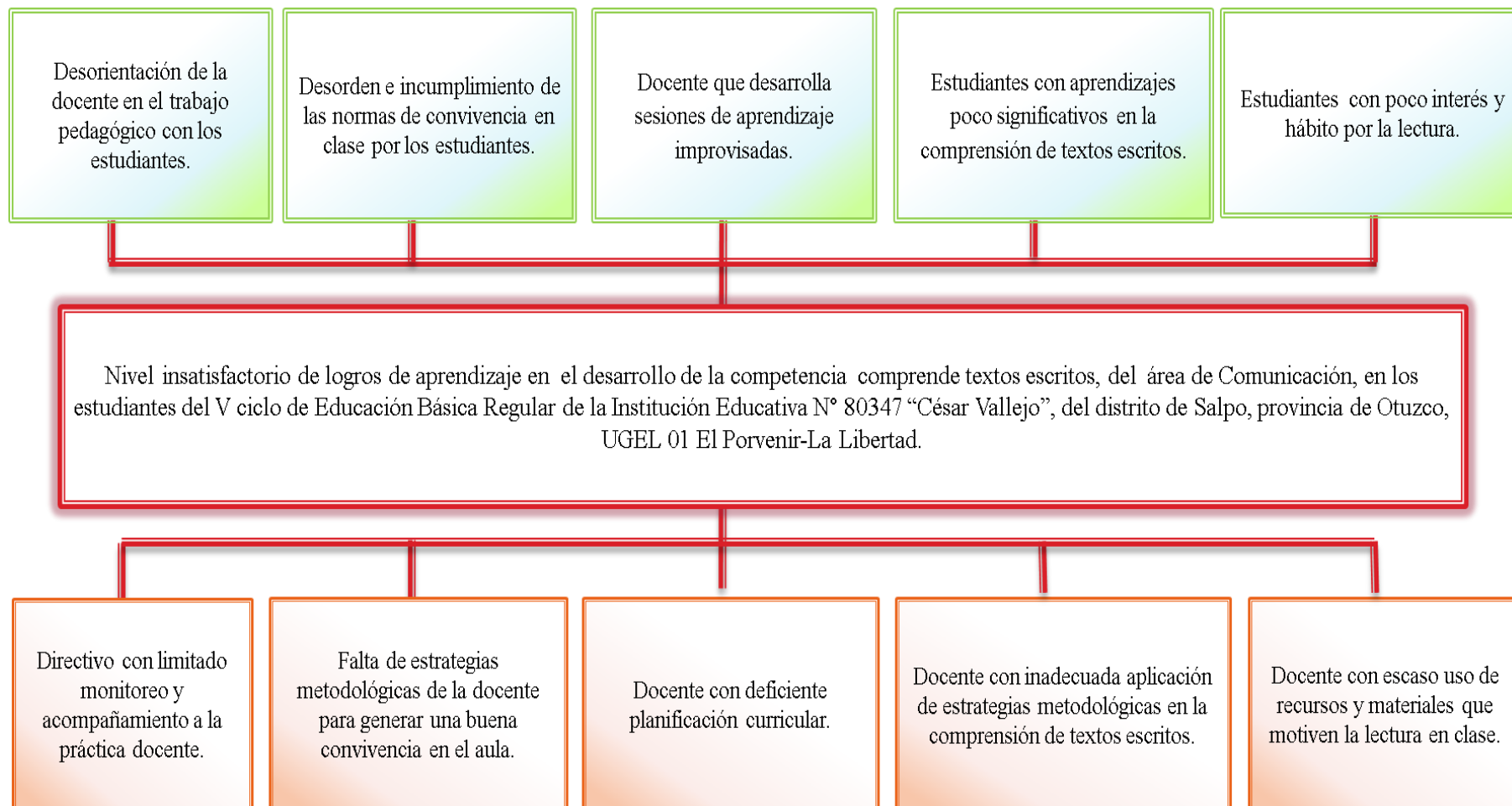


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Se aplicó la ficha de monitoreo de la práctica docente referida a: Planificación Curricular en el 20 % de ítems se encuentra en el nivel logrado. Asimismo, en el 40% de los ítems está en proceso. Finalmente, el 40% se ubica en el nivel inicio. Esto, nos permiten afirmar que la docente presenta una programación curricular que no está acorde con el enfoque por competencias y necesita ser contextualizada para poder incluir actividades que responda a los procesos pedagógicos y didácticos. Sin embargo, presenta criterios que responde al proceso de evaluación formativa. Esto se debe a que el trabajo colegiado no se ha consolidado eficientemente y presenta dudas en el enfoque propuesto. Frente a estos resultados se plantea brindar una asesoría y acompañamiento con círculos de interaprendizaje.

Referente al aspecto de Estrategias Metodológicas, en el 17 % de los ítems se encuentra en el nivel logrado, en el 33% en proceso y el 50% en inicio. Estos resultados permiten afirmar que la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y el sentido del aprendizaje; pero la problematización y/o planteamiento del reto o conflicto cognitivo no son adecuados. Además, falta empoderarse del manejo de estrategias en la competencia comprende textos escritos tomando en cuenta el enfoque del área y mejorar el acompañamiento a los estudiantes según su ritmo y estilo de aprendizaje; asimismo, presenta dificultades para el desarrollo de las competencias y capacidades del área y no ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa en la sesión. Frente a esto se plantea realizar círculos de interaprendizaje sobre estrategias innovadoras de comprensión de textos.

En el aspecto de Recursos y Materiales, en el 20 % de ítems, la docente se encuentra en el nivel logrado, el 60% en proceso y el 20% en inicio. Esto nos permite afirmar que la docente realiza un limitado acompañamiento y orientación a los estudiantes en el uso de materiales en función del aprendizaje a lograr. Además, la elaboración de materiales responde medianamente a las características y necesidades de los estudiantes. Los textos utilizados no son seleccionados de acuerdo a las características de los estudiantes. Frente a estos resultados se propone brindar

facilidades para que la docente utilice y elabore materiales adecuados para la sesión de aprendizaje en talleres.

En relación a la dimensión del Clima y Convivencia en el aula, en el 20 % de ítems la docente se encuentra en el nivel logrado, el 40% en proceso y el 40% en inicio. Esto nos permite afirmar que la docente monitoreada no se dispone a escuchar con atención y dialogar con los estudiantes en el momento oportuno, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje. Le falta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva. Frente a estos resultados se plantea realizar círculos de interaprendizaje para que la docente se empodere de estrategias de convivencia escolar y brindar una comunicación horizontal y de confianza para lograr la autonomía del estudiante.

2.1.2 Resultados cualitativos. Frente a estos resultados se aplicó la guía de preguntas obteniendo la información requerida. La docente considera que el monitoreo y acompañamiento que realiza el directivo como líder pedagógico permite identificar dificultades y fortalezas de la labor didáctica. Asimismo, la docente afirma que el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente se realiza de manera limitada y con poca frecuencia, porque el directivo tiene dirección y aula a cargo. Por tal motivo, generalmente prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida y confiable para poder retroalimentar.

Para revertir la situación de monitoreo y acompañamiento docente se debe socializar y difundir el plan de monitoreo, contextualizar la ficha de la práctica docente, planificar el cronograma de visitas al aula; a través de una observación basada en criterios, aciertos, errores, fortalezas y debilidades en el ejercicio de la enseñanza. Además, ayudar a la docente a desarrollarse profesionalmente, brindándole seguridad en sus capacidades, mejorando su autonomía y reflexionando sobre su trabajo pedagógico para obtener mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

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

Para hacer el diagnóstico de este trabajo se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que la docente presenta una programación curricular que no está acorde con el enfoque por competencias y necesita ser contextualizada. Asimismo, necesita empoderarse de estrategias para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos y mejorar el acompañamiento a los estudiantes según su ritmo y estilo de aprendizaje así mismo, de acuerdo a sus necesidades. Así también el uso de los recursos y materiales didácticos no se relacionan en función del aprendizaje a lograr, los textos utilizados no responden a las características y necesidades de los estudiantes. Además, la docente no se dispone a escuchar con atención y dialogar con los estudiantes en el momento oportuno.

Asimismo, se obtuvo los resultados del instrumento cualitativo: La docente considera que el monitoreo y acompañamiento que realice el directivo va a permitir identificar sus dificultades y fortalezas que presenta en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Del mismo modo, afirma que el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica se realiza de manera limitada y con poca frecuencia, porque el líder pedagógico tiene dirección y aula a cargo. Por tal motivo generalmente prima la autoevaluación que permite recoger información válida y confiable para poder retroalimentar y mejorar la práctica pedagógica.

Estas conclusiones se vinculan con los procesos operativos: PO02.1 Desarrollar la programación curricular, PO03.1 Fortalecer el desempeño docente, PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes y con el PO05.1 Promover la convivencia escolar. Asimismo, se relaciona con el compromiso de gestión escolar (Progreso Anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes), cuyo objetivo es mejorar los resultados de aprendizaje respecto al año anterior y se espera que todas y todos logren aprendizajes de calidad. Además, se relaciona con el compromiso de gestión escolar: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y el compromiso de la Gestión de la Convivencia Escolar en la institución educativa.

En consecuencia, el problema se relaciona con el Plan Anual de Trabajo como herramienta de planificación de corto plazo, que orienta las actividades de la institución

educativa durante el año escolar, y define las líneas de acción para el logro de objetivos estratégicos diseñados, ofreciendo un sentido organizacional con metas claras y precisas, para hacer un seguimiento exacto en la verificación del logro de las expectativas programadas respecto a la mejora de resultados del aprendizaje de los estudiantes.

También, el problema priorizado se relaciona con el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD) en su competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Además, con la competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes. Por último, 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 y asegurar logros de aprendizaje.

De este modo, el problema se relaciona con el MBDD. Los dominios son un conjunto de competencias que se vinculan al cambio de la institución educativa, así tenemos que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo orientadas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para incrementar la calidad del proceso enseñanza –aprendizaje a través de la planificación, para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando los entornos para la mejora de los aprendizajes a través de la planificación, fomento de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y la comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la IE.

El reto que se plantea para solucionar la problemática priorizada es elevar el nivel de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del V ciclo de EBR. Entre los desafíos que se asume para alcanzar el reto, se tiene fortalecer las capacidades docentes para desarrollar estrategias metodológicas en base al enfoque comunicativo, incrementar acciones de Monitoreo y Acompañamiento adecuado a las características y necesidades de la docente. En la figura 2 que se presenta a continuación se observa la relación entre el problema y los procesos de gestión, las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo y los compromisos de gestión.

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 implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del v ciclo del nivel primaria de Educación Básica Regular de la institución educativa N° 80347 “César Vallejo” del distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL 01 el Porvenir-La Libertad.	Resultados cuantitativos: -Con respecto al criterio de Planificación Curricular, en el 20 % de ítems se encuentra en el nivel logrado. Asimismo, en el 40% de los ítems está en proceso. Finalmente, el 40% se ubica en el nivel inicio. Esto, nos permite afirmar que la docente presenta una programación curricular que no está acorde con el enfoque por competencias y necesita ser contextualizada para poder incluir actividades que responda a los procesos pedagógicos y didácticos. Sin embargo, presenta criterios que respondan al proceso de evaluación formativa. Esto se debe a que el trabajo colegiado no se ha consolidado eficientemente y presenta dudas en el enfoque propuesto. Frente a estos resultados se plantea brindar una asesoría y acompañamiento pedagógico con círculos de interaprendizaje. - Referente al aspecto de Estrategias Metodológicas, en el 17 % de los ítems se encuentran en el nivel lograd, en el 33% en proceso y el 50% en inicio. Estos resultados permiten afirmar que la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y el sentido del aprendizaje; pero la problematización y/o planteamiento del reto o conflicto cognitivo no son adecuados. Además, falta empoderarse del manejo de estrategias en la competencia comprende textos escritos tomando en cuenta el enfoque del área y mejorar el acompañamiento a los estudiantes según su ritmo y estilo de aprendizaje; asimismo, presenta dificultades para el desarrollo de las competencias y capacidades del área y no ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa en la sesión. Frente a esto se plantea realizar círculos de interaprendizaje sobre estrategias innovadoras de comprensión de textos. - En el aspecto Recursos y Materiales, en el 20 % de ítems, la docente se encuentra en el nivel logrado, el 60% en proceso y el 20% en inicio. Esto permite afirmar que la docente realiza un limitado acompañamiento y orientación a los estudiantes, en el uso de materiales en función del aprendizaje a lograr. Además, la elaboración de materiales responde	-PO02.1 Desarrollar la programación curricular. -PO03.1 Fortalecer el desempeño docente. -PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. -PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO05.1 Reforzar los aprendizajes. PO05.1 Promover la convivencia escolar.	Compromiso 1: Progreso Anual de los Aprendizajes de todas y todos los Estudiantes de la institución educativa. Compromiso 5: Gestión de la Convivencia Escolar en la institución educativa.	Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes. Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su Institución Educativa

	medianamente a las características de los estudiantes. Frente a estos resultados se propone brindar facilidades para que la docente utilice y elabore materiales adecuados para la sesión de aprendizaje en talleres. - En relación a la dimensión del Clima y Convivencia en el aula, en el 20 % de ítems la docente se encuentra en el nivel logrado, el 40% en proceso y el 40% en inicio. Esto nos permite afirmar que la docente monitoreada no se dispone a escuchar con atención y dialogar con los estudiantes en el momento oportuno, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje. Le falta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva. Frente a estos resultados se plantea realizar círculos de interaprendizaje para que la docente se empodere de estrategias de convivencia escolar y brindar una comunicación horizontal y de confianza para lograr la autonomía del estudiante.			basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	Resultados cualitativos. Frente a estos resultados se aplicó la guía de preguntas obteniendo la información requerida. La docente considera que el monitoreo y acompañamiento que realice el directivo como líder pedagógico permite identificar dificultades y fortalezas de la labor didáctica. Asimismo, la docente afirma que el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente se realiza de manera limitada y con poca frecuencia, porque el directivo tiene dirección y aula a cargo. Por tal motivo, generalmente prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida y confiable para poder retroalimentar. Para revertir la situación de monitoreo y acompañamiento docente se debe socializar y difundir el plan de monitoreo, contextualizar la ficha de la práctica docente, planificar el cronograma de vistas al aula; a través de una observación basada en criterios, aciertos, errores, fortalezas y debilidades en el ejercicio de la enseñanza. Además, ayudar a la docente a desarrollarse profesionalmente, brindando la seguridad en sus capacidades, mejorando su autonomía y reflexionando sobre su trabajo pedagógico para obtener mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.	PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	Competencia 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.

Figura 2. Análisis de Resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El directivo con liderazgo pedagógico conduce a la mejora continua de la práctica pedagógica a su vez de los aprendizajes, está atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha propósitos de acción para instaurar y viabilizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la calidad de que el director pueda identificar y sistematizar el plan de acción para resolver un problema identificado en la escuela poniendo en práctica sus condiciones como líder pedagógico. Por lo consiguiente, para determinar el campo del Plan de Acción, se tendrá presente las prácticas de liderazgo eficaz que propone Viviane Robinson, citado en el fascículo introductorio (Minedu, 2016).

Una de las dimensiones es el establecimiento de metas y expectativas, se refiere a que deben impregnarse en todo el quehacer educativo para el logro de aprendizajes, para ello se debe analizar con la docente en forma crítica y reflexiva los resultados de las evaluaciones censales, establecer metas claras sobre los niveles de logro, desarrollar estrategias adecuadas para mejorar la competencia comprende texto escritos en los estudiantes y evaluar las metas propuestas al siguiente año lectivo.

La obtención de los recursos en forma estratégica es otra de las dimensiones que se debe tener en cuenta, esto implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas; para ello es necesario participar en capacitaciones sobre uso y conservación de medios y materiales educativos, formar la comunidad profesional de aprendizaje para reflexionar y mejorar la práctica pedagógica, usar las páginas virtuales del Minedu para enriquecer las estrategias, desarrollar talleres y círculos de interaprendizaje, usar recursos y materiales educativos de la zona y variados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, elaborar los medios y recursos educativos con el apoyo de los padres de familia.

La tercera dimensión es el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, se refiere a deliberar con la docente de manera reflexiva y crítica sobre el proceso de las actividades educativas en aula, coordinar, revisar y sistematizar el currículo para fortalecer los contenidos disciplinares del área de Comunicación, buscando un orden de relación en los grados; para ello se debe

promover jornadas de reflexión sobre el rol pedagógico, realizar la planificación y desarrollo curricular contextualizada de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes, monitorear y acompañar la práctica educativa, usar de manera óptima el tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado, la dimensión de promover y participar en el aprendizaje, sustenta que el líder pedagógico se incluya y participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de la docente para mejorar los niveles de enseñanza y por ende el aprendizaje. Además, reflexionar sobre aspectos específicos de la enseñanza; para ello se debe realizar círculos de interaprendizaje para compartir las experiencias educativas en la utilización de estrategias innovadoras de comprensión de textos escritos, desarrollar talleres de socialización para mejorar la convivencia escolar y talleres del uso adecuado de los medios y recursos educativos.

Por último la quinta dimensión: garantizar un ambiente seguro y ordenado, está referido a que el líder pedagógico debe garantizar que la docente pueda enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, con un sentido de respaldo y valoración por parte del directivo; para ello se debe propiciar un buen clima escolar entre los actores educativos, trato cordial y de respeto entre docente y estudiantes, consensuar los acuerdos de convivencia teniendo presente el contexto de la institución educativa y las características de los estudiantes para lograr una buena convivencia democrática. En la siguiente figura 3 se presenta las actividades a realizar según las dimensiones de Viviane Robinson.

.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas; se refiere a que las expectativas y metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimiento de aula y generar un consenso sobre de ellos para el logro de aprendizajes.	-Analizar con la docente en forma crítica y reflexiva sobre los resultados de la Evaluación Censal de Estudiante con respecto a comprensión lectora.	-Porque se debe involucrar a la docente para generar mayor compromiso. -Porque los estudiantes presentan bajos niveles de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos. -Para elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en comprensión lectora.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica; se refiere a recursos, desde el liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas.	-Participar en capacitaciones sobre uso de material didáctico. -Usar recursos y materiales educativos de la zona y variados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. -Elaborar los medios y recursos educativos con el apoyo de los padres de familia.	-Porque la institución educativa cuenta con pocos recursos para los propósitos y metas pedagógicas. -Para usar los diversos recursos y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; se refiere a reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los docentes, buscando una secuencia articulada entre todos los grados.	-Promover jornadas de reflexión docente sobre el rol pedagógico. -Realizar una planificación curricular contextualizada de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes. -Monitorear y acompañar la práctica pedagógica -Usar de manera óptima el tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, -Monitorear el progreso de los estudiantes para mejorar los resultados.	-Porque permite asumir un verdadero compromiso y reflexión de la práctica docente. -Para promover jornadas de reflexión y fortalecer la práctica docente. - Para realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico.
4. Promover y participar en el aprendizaje; se refiere a que el líder pedagógico se involucra y participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al	-Realizar círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en la utilización de estrategias innovadoras de comprensión lectora -Desarrollar talleres de socialización para mejorarla convivencia	-Porque la docente tiene limitadas estrategias de comprensión lectora. -Para que el líder pedagógico se involucre en el aprendizaje de los estudiantes y realizar círculos de

mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales e informales y reflexionar sobre aspectos específicos de la enseñanza.	escolar y talleres del uso adecuado de los medios y recursos educativos.	interaprendizaje de valoración de la práctica docente.
5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte; se refiere a que el líder pedagógico debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, con un sentido de respaldo y valoración por parte del directivo.	-Propiciar un buen clima escolar entre los actores educativos. -Desarrollar talleres para cumplir con las normas de convivencia a nivel de aula e institución educativa. -Conformar el Comité de tutoría para prevenir cualquier violencia escolar.	-Porque la institución educativa presenta debilidad en el cumplimiento de todas las normas de convivencia de aula e Institución. -Para propiciar un buen clima escolar entre la comunidad educativa y generar aprendizajes significativos. -Acompañar a los estudiantes en su desarrollo personal.

Figura 3. 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 logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80347 “César Vallejo” del distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL 01 El Porvenir-La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente en el área de Comunicación que permita fortalecer las capacidades docentes, mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes siendo el directivo el actor principal para generar un cambio en la institución.

La institución educativa tiene en cuenta los compromisos de Gestión Escolar, en donde cada uno de ellos presenta objetivos que se traducen en indicadores de fácil verificación y que sirven para orientar la gestión de la escuela, para lo cual se proponen metas claras a ser cumplidas en el Plan Anual de Trabajo, permitiendo evaluar su avance y tomar decisiones en el momento oportuno. Además, estos compromisos apuntan al logro de resultados que plantea el Ministerio de Educación.

Esta propuesta toma en consideración el contexto educativo que incluye como actor importante al docente, quien presenta variadas características sociales, emocionales, profesionales y vinculadas a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al caserío de Pagash Alto, donde la población se dedica principalmente a la agricultura. Además, la alternativa se basa en los marcos conceptuales del Ministerio de Educación y la revisión de experiencias exitosas similares que han logrado incrementar el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.

En tal sentido, “el monitoreo pedagógico es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica” (Minedu, 2017, p.10). Asimismo, el acompañamiento

consiste en brindar una asesoría continua, utilizando un conjunto de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

La alternativa de solución implica que el líder pedagógico propicie espacios de reflexión en el que la docente reconozca sus debilidades y potencialidades, tenga la capacidad de movilizar a los actores educativos en una evolución de cambio, que dialogue sobre el uso de mejores estrategias de comprensión de textos escritos bajo el enfoque crítico reflexivo y que responda a las demandas y necesidades de la docente en el área de Comunicación. Asimismo, reflexionar con la docente sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo y retroalimentar la práctica docente. Además, el contexto será considerado en el planteamiento de actividades para desarrollar la comprensión de textos escritos en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas para obtener mejores resultados de aprendizaje.

La elaboración e implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica es parte de los procesos de gestión escolar que se relaciona con el proceso, realizar la programación curricular (PO02.1), con el proceso fortalecer el desempeño docente (PO03.1), con el proceso realizar el acompañamiento pedagógico, con el proceso desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), con el proceso reforzar los aprendizajes (PO04.2) y con el proceso promover la convivencia escolar (PO05.1) y uno de los compromisos de gestión escolar que promueve realizar Acompañamiento y Monitoreo a los docentes para desarrollar o fortalecer sus capacidades en la planificación curricular, uso de estrategias metodológicas según el enfoque comunicativo.

El rol como líder pedagógico alude el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje en el área de Comunicación. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y directivo. También participar en círculos de interaprendizaje para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión de textos escritos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar: Monitoreo y Acompañamiento a la práctica pedagógica en la institución educativa.

El MAE se realizará en la escuela de manera permanente, se aplicarán los instrumentos aplicados adecuadamente, con materiales apropiados y las visitas se realizarán previa planificación con la docente. Además, habrá cambios importantes en el MAE desde las características, estrategias, elaboración de instrumentos para realizar la autoevaluación (análisis crítico de uno mismo), la coevaluación en pares y la heteroevaluación que realiza un docente sobre otro respecto de su trabajo pedagógico.

La alternativa de solución propone realizar un Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de manera sistemática, motivador, ameno e integral que permita el fortalecimiento integral del docente. Los riesgos de la adopción de esta propuesta en monitoreo pueden ser: rechazo a un monitoreo, monitorear con un documento no consensuado o que no ayuda con la información que deseo conocer. Frente a esto se debe sensibilizar a la docente sobre su rol y responsabilidad, elaborar el plan de monitoreo en mutuo acuerdo con la docente y brindar un clima de confianza y seguridad para dialogar y reflexionar sobre la práctica pedagógica.

Otro de los riesgos que se pueden evidenciar en el acompañamiento de la práctica pedagógica, pueden ser: el incumplimiento de la docente a los círculos de interaprendizaje, docente que no muestre interés para fortalecer las capacidades docentes. Ante esto se debe elaborar un plan de acompañamiento con asesoría personalizada. Finalmente, el riesgo que evaluación de la práctica pedagógica es: docente que no es sincera en su calificación, que muestre indiferencia al instrumento aplicado y que no esté de acuerdo con el informe de resultado. Frente a esto, se debe realizar un seguimiento al proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación y socializar los instrumentos.

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.* Un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente y genera reflexión sobre su práctica, recoge información del docente en el desarrollo de la comprensión lectora e identifica puntos críticos que deben ser atendidos. Es así que,

El monitoreo constituye un proceso sistemático 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 aspectos críticos 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. (Minedu, 2015, p. 23)

Asimismo, cuando el monitoreo que realiza el directivo tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente, es cuando realmente ayuda al docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión. En tal sentido el monitoreo es: “El recojo de información en el terreno haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos como procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica” (Minedu, 2017, p.10).

En base a lo descrito en las citas anteriores se afirma que el monitoreo consiste en recoger información para poder identificar logros y aspectos críticos del docente monitoreado para luego analizar y tomar la decisión más adecuada para mejorar la práctica docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y por ende lograr mejores aprendizajes en el área de Comunicación y específicamente en la competencia comprende textos escritos.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de

decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de la docente, la estrategia de monitoreo pertinente es:

a. Visita al aula. Esta estrategia de monitoreo va a permitir al directivo identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente. Asimismo, contar con una verdadera información confiable y oportuna para luego prestar la ayuda pedagógica, “El director o un directivo visitan el 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). De todo lo mencionado, se establece que es necesario contar con un plan de monitoreo elaborado con la participación de los docentes y programar las visitas para un recojo de los hechos de la práctica docente y de esta manera tomar las medidas correctivas en el momento oportuno y adecuado para elevar el logro de aprendizajes.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos de monitoreo permiten sistematizar y evaluar el desarrollo de una adecuada práctica pedagógica, enfocada a resultados previstos sobre el aprendizaje de los estudiantes. Del mismo modo, se pueden emplear para el recojo de información en aula y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes son:

a. Ficha de observación. Este instrumento permite la recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el cual se determinan aspectos relacionados con el desempeño docente. Según Minedu (2013), este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas del docente, durante la realización del proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula, razón por la cual este instrumento es de gran utilidad, que permite identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Además, de contar con la información confiable y oportuna para prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

b. Cuaderno de campo. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula; también 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. Es necesario tener apreciaciones, indagar sobre lo que

está ocurriendo en el desarrollo de una sesión de aprendizaje, por eso se debe acudir a un instrumento útil.

Además, se puede decir que el cuaderno de campo es de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos de la información que se quiere registrar y el observador debe considerar que la información que reúna sea necesaria para la elaboración de sus informes y otros aspectos. Asimismo, registrar de forma ordenada, específica y clara las acciones que se producen durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. En definitiva, el cuaderno de campo es de vital importancia ya que permite al directivo con liderazgo pedagógico registrar hechos, tareas, actividades, acontecimientos reales del desarrollo de la sesión de aprendizaje e identificar el avance o retraso de la práctica pedagógica para tomar decisiones oportunas y ayudar profesionalmente a fortalecer las capacidades, estrategias y procesos pedagógicos y didácticos del docente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El líder pedagógico es el ente quien lidera a través de la dirección del aprendizaje, con la aplicación de técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño educativo efectivo y permite fortalecer las competencias pedagógicas y mejorar la práctica docente de manera colaborativa. Con relación al acompañamiento pedagógico manifiesta que:

Es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa. (Minedu, 2016, p. 2)

De todo lo mencionado se concluye, que el acompañamiento permite brindar asesoramiento pedagógico a través de un diálogo abierto, reflexivo y del intercambio de experiencias vividas en el quehacer educativo, brindando un clima de confianza mutua, un trato respetuoso y afectuoso. Además, el acompañamiento pedagógico ayuda a que el docente se vuelva un facilitador del aprendizaje en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente y la capacidad para asumir compromisos que ayuden a crecer juntos generando el cumplimiento de objetivos comunes de la institución educativa.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Existen diversas estrategias de acompañamiento que destacan la importancia de la reflexión sobre la práctica pedagógica para cambiar o mejorar, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como, las necesidades formativas de la docente. Las estrategias de acompañamiento más pertinentes son:

a. *Visitas al aula.* Las visitas al aula implican un proceso de observación participativa y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos definidos, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente. “Las visitas al aula permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría personalizada al docente sobre la base de las observaciones” (Minedu, 2017, p. 49). Por lo tanto, el directivo necesita contar una inmensa gama de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio para adecuarse a las necesidades de cada docente y puedan hacer frente a sus errores o deficiencias y a los desafíos que tiene que enfrentar en su plan de mejora.

b. *Círculos de interaprendizaje.* Es una forma de trabajo que permite al docente analizar su práctica y ampliar sus posibilidades de desempeño profesional, porque va existir una relación directa con otros docentes de la institución o fuera de ella sobre temas y enfoques para profundizar y emplear el entendimiento de un grupo. “Los círculos de interaprendizaje son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico” (Minedu, 2017, p. 49).

Así pues, se concluye que los círculos de interaprendizaje brindan la oportunidad para el aprendizaje del personal docente y para tomar las decisiones colectivas e institucionales a través de la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas mediante la discusión y reflexión. Asimismo, permite fortalecer las capacidades del docente y directivo, expresar en un clima de confianza el sentir de cada docente para mejorar la calidad de los aprendizajes.

5.1.1.3. *Evaluación.* Hoy en día evaluar la práctica docente constituye una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto.

La evaluación es un medio que nos permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores educativos para avanzar más rápidamente.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. La evaluación de la práctica pedagógica es un proceso permanente, integral, obligatorio y formativo que se orienta a verificar la calidad del trabajo laboral, previamente a criterios establecidos y que contribuyan a fortalecer las competencias profesionales y asegurar la calidad de la educación. Según Valdés (2000), tomado por el (Minedu, 2017, p.59) manifiesta que, “la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y la profesionalización docente”. De todo lo mencionado, se puede afirmar que la evaluación docente es un procedimiento de reflexión del desempeño a la labor pedagógica para mejorar la calidad de la educación.

5.1.1.3.2. Modelos de evaluación. Según, Minedu (2017), distingue a evaluaciones que se relacionan con el carácter formativo de la práctica docente y evidenciar las debilidades y fortalezas para un mejor desarrollo profesional; en este caso la institución educativa tendrá en cuenta lo siguiente:

a. Modelo de autoevaluación. Permite mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje del docente sobre la labor pedagógica diaria identificando sus fortalezas y debilidades con la reflexión crítica y lograr una formación continua de la práctica. “La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que se pretende alcanzar, entre otras cuestiones” (Minedu, 2017, p. 61). En definitiva, se determina que la autoevaluación permite al docente realizar un sincero análisis de sus propias actividades de desempeño y con el apoyo del directivo enriquecer su nivel profesional.

b. Modelo de heteroevaluación a través del portafolio. La heteroevaluación viene a ser una forma de evaluación que permite monitorear el proceso de aprendizaje del docente e introduce cambios durante el desarrollo de la práctica pedagógica. Además, “El portafolio para la evaluación de la docencia es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un período determinado” (Minedu, 2017, p. 61). Por consiguiente, el

portafolio permite documentar la enseñanza de un docente a través de una serie de actividades o dimensiones educativas que realiza en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, convirtiéndose en un modelo importante y valioso de la heteroevaluación.

c. Modelo de coevaluación. Es un proceso importante dentro de la enseñanza que lo realiza otra persona, rico por los datos y posibilidades que ofrece y también complejo por las dificultades que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas, más aún cuando éstas se encuentran en momentos evolutivos en los que un juicio equivocado o injusto puede crear actitudes de rechazo.

5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación. Los instrumentos de evaluación son herramientas y prácticas diseñadas para que los directivos puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje que imparten sus docentes, también se emplean para facilitar el diálogo entre los docentes y el directivo referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo. Existen diversos instrumentos de evaluación, pero en este trabajo de plan de acción se utilizará los siguientes:

a. Diario reflexivo. Es un instrumento de evaluación educativa y didáctica, que permite al docente plasmar habilidades metacognitivas de la propia práctica pedagógica, reflexione y escriba acerca de sus procesos de enseñanza que realiza cada día. Además, tener un perfil general de los conocimientos adquiridos por la docente, así como la vivencia de los distintos momentos pedagógicos que vive el docente y sus valores.

b. Rúbrica de observación de aula. Es un instrumento que tiene como objetivo principal evaluar el desempeño de los docentes con respecto a sus estudiantes y que se puede llevar a cabo en diversos espacios educativos que pueden ser el aula, biblioteca, patio, aula de innovación, etc. en la que los docentes interactúan con los estudiantes para desarrollar en proceso de enseñanza aprendizaje vinculándose al dominio 2 del Marco de Buen Desempeño Docente.

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación tiene la finalidad de desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Además, brinda las herramientas necesarias para lograr una relación asertiva y empática, solucionar conflictos, proponer y llegar a consensos, establecer y fortalecer vínculos afectivos y desarrollar aprendizajes en las demás áreas, así como para adquirir nuevos

aprendizajes y desarrollar la autoestima, identidad y comunicación con el mundo interior y exterior.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. Minedu (2009), sustenta que desarrollo curricular del área de Comunicación está sustentado en el enfoque comunicativo textual de enseñanza de la lengua y cuando hace mención a lo comunicativo, se considera que la función principal del lenguaje es comunicarse para intercambiar ideas, saberes, sentimientos y experiencias en su contexto; y cuando se habla de lo textual se trata de la concordancia de la lingüística del texto que lo considera como unidad lingüística de comunicación; esto quiere decir que cuando sea posible trabajar con palabras, frases o fragmentos se fortalecen algunas de las destrezas de comprensión o producción textual.

5.1.2.2. Competencia: comprende textos escritos. La competencia comprende textos escritos necesita la selección, combinación y puesta en marcha de capacidades, concernientes a procesos que ocurren simultáneamente en las mentes de los estudiantes mientras leen o les leen textos. Además, con la mediación del docente, el estudiante estratégicamente pueda recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída, así pues:

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. (Minedu, 2015, p. 62)

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. A lo largo del proceso de lectura, el lector pone en funcionamiento múltiples estrategias y micro-habilidades con el fin de comprender el texto, que siempre estarán en consonancia con la finalidad de la lectura. Según (Minedu, 2015), en las Rutas del Aprendizaje presenta algunas estrategias que se deben tener en cuenta para la comprensión lectora en los estudiantes del V ciclo de Educación Primaria, así Tenemos:

a. Leemos textos expositivos. El propósito de esta estrategia es que los niños interactúen con diversos textos funcionales que les brinden información relacionada con sus intereses. Se caracterizan por, tener una estructura variada, puede ir bajo el esquema de la noticia, un gráfico, etc., tener información veraz, emplear palabras o

léxico preciso, presentar títulos, subtítulos, frases subrayadas o negritas, cuadros, etc. y presentar la información con voz impersonal.

La aplicación de esta estrategia se realiza en tres momentos: antes de la lectura; exponer el propósito de la lectura, elaborar anticipaciones y expectativas sobre el texto a partir de indicios, hablar y anotar los conocimientos previos que se tiene acerca del tema; durante la lectura, leer en forma global, individual silenciosa o con ayuda del docente, elaborar predicciones apoyado en la información explícita que brinda el texto, inferir mientras lee, establecer relaciones entre referentes e identificar vocabulario desconocido y deducido por el contexto; después de la lectura, dialogar con los compañeros, relatar lo que se ha leído y expresar lo comprendido en otros lenguajes.

b. Ficha de personajes. Es una estrategia mediante la cual se expresa lo comprendido a través de otros lenguajes. Además, permite centrar la atención de los niños en las características y personalidad de los personajes e identificar las relaciones entre los personajes.

c. Organizar la información para aprender, organizadores gráficos. Por medio de los organizadores gráficos, los estudiantes podrán: tener un conocimiento coherente del texto, en vez de un conjunto inconexo de datos o situaciones, organizar la información y expresar la comprensión global del texto, tomar los organizadores gráficos como punto de partida para la producción de otros textos como informes, resúmenes, fichas técnicas, entre otros. Al trabajar con organizadores gráficos, se ponen en juego: operaciones cognitivas, para procesar información, estrategias metacognitivas, para regular el propio proceso de aprendizaje y pensamiento, operaciones, para administrar los recursos externos.

d. Guías de anticipación. Mediante esta estrategia los estudiantes podrán utilizar los indicios para predecir el contenido y deducir el propósito del texto.

5.1.2.2.2. Niveles de comprensión lectora. Una de las principales preocupaciones de la escuela actual es lograr que los estudiantes comprendan los textos que leen, además de promover la búsqueda de la lectura como una práctica cotidiana y de disfrute. La tarea de la labor pedagógica será, entonces, ejercitar diversas formas de lectura, así como el diálogo con distintos tipos de textos con la finalidad que nuestros estudiantes puedan sentar las bases de un manejo del conocimiento integral, que les permitirá avanzar en las distintas áreas de aprendizaje. Por eso, se sugiere que los docentes de aula, aprendan a identificar y ejercitar los niveles de comprensión lectora.

Para fines de este plan de acción se ha creído conveniente utilizar los criterios de los niveles de comprensión lectora desarrollados por las Rutas del Aprendizaje.

a. Comprensión literal. Es el reconocimiento de todo aquello que explícitamente figura en el texto y que, generalmente, es lo que más se trabaja en la escuela. Este nivel supone enseñar a las/os niñas/os a: distinguir entre información relevante e información secundaria, saber encontrar la idea principal, identificar relaciones causa-efecto, seguir unas instrucciones, reconocer las secuencias de una acción, identificar los elementos de una comparación, identificar analogías, encontrar el sentido de palabras de múltiple significado, reconocer y dar significado a los sufijos y prefijos de uso habitual, identificar sinónimos, antónimos y homófonos, dominar el vocabulario básico correspondiente a su edad.

b. Comprensión inferencial o interpretativa. Se ejerce cuando se activa el conocimiento previo del lector y se formulan anticipaciones o suposiciones sobre el contenido del texto a partir de los indicios que proporciona la lectura. Estas expectativas se van verificando o formulando mientras se va leyendo. Es la verdadera esencia de la comprensión lectora, ya que es una interacción constante entre el lector y el texto, llenando vacíos, detectando lapsus, iniciando estrategias para salvar dificultades, haciendo conjeturas que a lo largo de la lectura se van comprobando si se confirman o no.

De esta manera se manipula la información del texto y se combina con lo que se sabe para sacar conclusiones, el maestro estimulará a sus alumnos a: predecir resultados, inferir el significado de palabras desconocidas, inferir efectos previsibles a determinadas causas, entrever la causa de determinados efectos, inferir secuencias lógicas, inferir el significado de frases hechas, según el contexto, interpretar con corrección el lenguaje figurativo, recomponer un texto variando algún hecho, personaje, situación, etc. Prever un final diferente, etc. Así el maestro ayuda a formular hipótesis durante la lectura, a sacar conclusiones, a prever comportamientos de los personajes, y, al hacer la lectura más viva, los alumnos tienen más fácil acceso a identificarla, a sentirse inmersos en ella, a relacionar las nuevas situaciones con sus vivencias.

c. Comprensión crítica. Implica una formación de juicios propios, con respuestas de carácter subjetivo, una identificación con los personajes del libro, con el lenguaje del autor, una interpretación personal a partir de las reacciones creadas basándose en las imágenes literarias. Así pues, un buen lector ha de poder deducir, expresar

opiniones y emitir juicios. Hemos de enseñar a los niños a: Juzgar el contenido de un texto bajo un punto de vista personal, Distinguir un hecho de una opinión, emitir un juicio frente a un comportamiento, manifestar las reacciones que les provoca un determinado texto, comenzar a analizar la intención del autor.

Es bueno que el maestro tenga una relación con los alumnos que permita expresar opiniones, enseñando a discutir las con los demás, incentivando la necesidad de aportar argumentos para defenderlas, manteniendo un criterio flexible que permita a los niños ver que los puntos de vista son múltiples y que la diversidad es una riqueza. De esta manera, ellos mismos se sentirán acogidos, con sus particulares formas de comprender el mundo y podrán ir organizando su jerarquía de valores.

5.1.2.2.3. Recursos y materiales educativos para desarrollar la competencia. Son materiales pedagógicos de gran importancia en la práctica docente, ya que permite incentivar al estudiante a construir sus propios conocimientos mediante el manejo y manipulación de materiales que permitirá la apropiación de conocimientos, conceptos y consoliden sus aprendizajes, facilitando el proceso de la enseñanza aprendizaje y que el docente sepa seleccionar el material adecuado y cumpla con el propósito establecido.

Según, Minedu (2014), manifiesta que los recursos y materiales educativos son medios que facilitan el logro de aprendizajes de los estudiantes, complementan la acción pedagógica del docente. Existen diversos materiales educativos impresos, digitales, concretos, y los recursos tecnológicos de información y comunicación (TIC). Los recursos y materiales tienen usos pedagógicos y es fundamental que el directivo logre que todos los docentes reconozcan y valoren la importancia de su uso en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

5.1.3 Planificación curricular. La planificación es un proceso que se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje para de esta manera elaborar y desarrollar estrategias diferenciadas de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje. Además, permite al docente prever la organización de las actividades para apuntar a un objetivo común e institucional de manera secuenciada y que respondan a los propósitos de aprendizaje para el grado escolar y que requiere un proceso de reflexión y análisis respecto a los aprendizajes que se espera que desarrollen los estudiantes.

5.1.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje. El clima escolar depende en gran medida del directivo, quien promueva e inspire confianza a sus docentes para trabajar con entusiasmo y compromiso con la

tarea docente que desarrolla día a día. De esta manera los docentes deben desarrollar una actitud de escucha activa, un lenguaje asertivo, empatía reconociendo a las características de los estudiantes para facilitar los logros de aprendizaje.

Según Quiles (2016), tomado por las Rutas del Aprendizaje (2015) manifiesta algunas estrategias metodológicas para crear y mantener un clima de aula adecuada: planificar las situaciones de aprendizaje, para mantener el interés de los estudiantes y promover la participación y reflexión; establecer, junto a los estudiantes, normas de convivencia para la interacción con el fin de generar confianza y seguridad; promover actividades de aprendizaje en el marco de situaciones comunicativas reales para el estudiante; orientar la reflexión de cada estudiante, para que tenga conciencia de lo que aprende, de cómo puede controlar sus emociones y pensar antes de hablar; iniciar el diálogo solo cuando hay silencio, atención y expectativa; plantear estrategias con diversas actividades que permitan la interacción dentro y fuera del aula.

Así pues, es de vital importancia que el directivo genere en la institución educativa una adecuada convivencia democrática, fomentando un clima de confianza y seguridad a todos los actores involucrados y con mayor énfasis en el personal docente para que ellos puedan desarrollar en su aula estrategias metodológicas pertinentes y adecuadas para convivir mejor dentro de ella y el aprendizaje sea más ameno y significativo.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Experiencias en el fortalecimiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” se realizó en la IE integrada (inicial, primaria y secundaria) N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín, quien contó con el apoyo de Fundación Telefónica, de Tarea y de la federación internacional “Fe y Alegría” en el asesoramiento sobre la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa, el cual fue ejecutado en tres años. Los docentes que laboraron en ese año eran 37; además, se podía notar que aproximadamente el 80% de los maestros se encontraban desmotivados para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

La implementación se inició con un diagnóstico a la IE tanto interna como externa en las dimensiones: socio-familiar, educativa-pedagógica, cultural, económica y medio ambiental. Luego la comunidad educativa en varias jornadas de reflexión determinó que el problema central era “las dificultades en el proceso de E-A que generan bajo rendimiento académico”. Es así, que se elaboró un Plan de Mejora que tenía como meta contar con una comunidad educativa comprometida.

Para el ejercicio de sistematización de la práctica se escogió la línea de acción “Fortalecimiento al Consejo Académico”, el cual elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Educativo Institucional. Entonces se realizaron talleres de capacitación en estilos de aprendizaje, propuestas pedagógicas y aplicación de nuevas TIC en el trabajo pedagógico. Posteriormente en el 2015 desaparece el Consejo Académico, asumiendo desde entonces el acompañamiento pedagógico el equipo directivo.

Después de realizar todo el trabajo se contó con un 90% de maestros con actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se logró unificar el trabajo de acuerdo a la propuesta pedagógica institucional, se logró que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se concientizó a los maestros a realizar más trabajos colaborativos. Los estudiantes mejoraron su rendimiento académico, la imagen institucional frente a la comunidad mejoró significativamente, los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y todos los recursos que existen en la institución educativa.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El presente trabajo se ha realizado para mejorar los aprendizajes en la escuela. Por ello, se ha formulado el siguiente objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de la docente de la Institución Educativa N°80347 “César Vallejo “del caserío de Pagash Alto, distrito de Salpo, provincia de Otuzco, UGEL 01 El Porvenir-La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para poder alcanzar el objetivo general que se ha trazado, es necesario formular algunos objetivos específicos los cuales se presenta a continuación:

- Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, procesos pedagógicos y didácticos de la competencia comprende textos escritos, así como la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante las visitas al aula y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.
- Evaluar la práctica pedagógica a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del V ciclo de Educación Básica Regular en el área de Comunicación. La ejecución de esta alternativa implica el uso de estrategias que permitan fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Las actividades a realizar permiten hacer factible la aplicación de la estrategia. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.; asimismo, brindar el soporte técnico requerido a la docente para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Así también, se tiene los objetivos propuestos como es: monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, procesos pedagógicos, didácticos de la competencia comprende textos escritos y la convivencia en el aula; acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante las visitas al aula y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos y evaluar la práctica pedagógica a través de la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

Seguidamente se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual incluye 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	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del V ciclo de primaria en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, procesos pedagógicos, didácticos de la competencia comprende textos escritos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Directora	X											
					1.2 Jornada de reformulación y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Directora	X											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directora		X										
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora			X									
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Directora				X		X		X				
	Acompañar la práctica pedagógica en el área de	Porcentajes de visitas al aula con asesoría personalizadas	100% de visitas al aula con asesoría personalizadas	Visitas al aula con asesoría personalizada.	2.1 Asesoramiento a la docente sobre su práctica pedagógica.	Directora				X		X		X				

	Comunicación mediante las visitas al aula y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	a para mejorar las capacidades docentes.	a realizados con los docentes de la IE.		2.2 Reflexión crítica con la docente monitoreada sobre su práctica pedagógica.	Directora				X		X		X	
					2.3 Toma de decisiones por parte del docente monitoreado (voluntad de cambio).	Directora				X		X		X	
					2.4 Intercambio de experiencias entre los docentes.	Directora				X		X		X	
					2.5 Registro de ideas fuerzas.	Directora				X		X		X	
					2.6 Compromiso asumido por los docentes monitoreados.	Directora				X		X		X	
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes.	100% de círculos de interaprendizaje realizados con los docentes de la IE.	Círculos de interaprendizaje.		3.1 Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.	Directora	X								
					3.2 Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directora	X								
					3.3 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Directora			X			X			
					3.4 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.	Directora				X			X		
	Evaluar la práctica	Porcentaje de evidencias	100% de evidencias recogidas	Autoevaluación	4.1 Verificación de las evidencias de información.	Directora				X		X		X	

	pedagógica a través de la autoevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	recogidas a la docente monitoreada y acompañada.	sobre monitoreo y acompañamiento		4.2 Valoración de las evidencias de la práctica docente.	Directora				X		X		X		
					4.3 Informe de evaluación de la práctica docente.	Directora				X		X		X		
		Porcentajes de instrumentos aplicados.	100% de instrumentos aplicados.	Coevaluación	5.1 Socialización de la técnica de evaluación.	Directora				X		X		X		
					5.2 Socialización de las evidencias (programación curricular) y comunicación de resultados de la evaluación.	Directora				X		X		X		
		Porcentajes de evidencias revisadas a la docente monitoreada y acompañada.	100% de evidencias revisadas sobre monitoreo y acompañamiento.	Heteroevaluación	6.1 Socialización del instrumento de evaluación (rúbrica de observación de aula).	Directora		X								
					6.2 Revisión de la evidencia de la rúbrica de observación de aula.	Directora			X							
					6.3 Informe final de resultados de la evaluación.	Directora				X						

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en dicho plan, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información para facilitar el proceso de implementación. Todo esto contribuye con la toma de decisiones que implican 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 (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Recursos y reformulación de actividades: Referido a los medios y materiales utilizados y a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar 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, acompañamiento y evaluación del presente Plan de Acción que se relacionan entre sí: objetivos específicos, indicadores, estrategias, actividades, actores, nivel de implementación, evidencia, instrumento, recursos, reformulación de actividades y porcentaje del logro de las metas.

Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumento	Recursos	Reformulación de actividades	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, procesos pedagógicos, didácticos de la competencia comprende textos escritos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo-docente						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejos	- Papel bond - Lapiceros - Computadora - Videos	Ninguna	85% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de reformulación y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Directivo-docente		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		- Papel impreso con las fichas de observación. - Cuaderno	Ninguna	
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Directivo-docente			X				- Plan de monitoreo		-Hojas impresas.	Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo-docente			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		-Hojas impresas. -Cuaderno.	Ninguna	
			1.6 Procesamiento y comunicación	Directivo-							- Matriz de evidencias		-Hojas impresas.	Ninguna	

			de resultados de la primera visita.	docente			X				- Lista de prioridades para el acompañamiento		-Cuaderno.		
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directivo-docente			X				- Informe de monitoreo.		-Hojas impresas. -Cuaderno.	Ninguna	
Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante las visitas al aula y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	Porcentaje de visitas al aula con asesoramiento.	Visita al aula con asesoramiento.	2.1 Asesoramiento a la docente sobre su práctica pedagógica	Directivo-docente			X				- Acta de asistencia y registro del desempeño docente.	Lista de cotejos	-Hojas sueltas. -Lapiceros.	Ninguna	90% de visitas al aula con asesoramiento.
			2.2 Reflexión crítica con la docente monitoreada sobre su práctica pedagógica.	Directivo-docente			X				- Acta de asistencia y registro de su reflexión docente		-Libro de actas.	Ninguna	
			2.3 Toma de decisiones por parte de la docente monitoreada (actitud de cambio).	Directivo-docente				X			- Acta de asistencia y registro de la toma de decisiones.		-Libro de actas.	Ninguna	
			2.4 Intercambio de experiencias entre los participantes.	Directivo-docente			X				- Acta de asistencia y registro del intercambio de experiencias.		-Libro de actas.	Ninguna	
			2.5 Registro de ideas fuerza.	Directivo-							-Acta de asistencia.		- Hojas impresas	Ninguna	

				docente			X				-Cartel de registro de las ideas fuerza del acompañamiento		con las ideas fuerza.		
			2.6 Compromiso asumido por la docente.	Directivo-docente			X				-Acta de asistencia. -Cartel de compromisos.		-Hojas impresas con los compromisos.	Ninguna	
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje para mejorar las capacidades docentes.	Círculos de interaprendizaje.	3.1 Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.	Directivo-docente				X			-Instrumentos de evaluación	Lista de cotejos	-Hojas impresas.	Ninguna	90% de ejecución de círculos de interaprendizaje
			3.2 Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo-docente				X			-Acta para registrar los criterios de valor de las evidencias.		- Libro de actas.	Ninguna	
			3.3 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Directivo-docente				X			-Informe de evaluación. -Acta para registrar la retroalimentación.		- Libro de actas.	Ninguna	
			3.4 Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias	Directivo-docente				X					- Libro de actas.	Ninguna	

			para la convivencia.														
Evaluar la práctica pedagógica a través de la autoevaluación y la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de evidencias recogidas a la docente monitoreada y acompañada.	Autoevaluación	4.1 Verificación de las evidencias de información (diario reflexivo).	Directivo-docente			X				-Instrumentos de evaluación.	Rúbrica de observación de aula.	-Hojas impresas .	Ninguna	90% de autoevaluaciones realizadas		
			4.2 Valoración de las evidencias de la práctica docente.	Directivo-docente			X				-Acta para registrar los criterios de valor de las evidencias.		- Libro de actas.	Ninguna			
			4.3 Informe de evaluación de la práctica docente	Directivo-docente			X				-Informe de evaluación. -Acta para registrar la retroalimentación.		- Libro de actas.	Ninguna			
	Porcentaje de instrumentos aplicados.	Coevaluación.	5.1 Socialización de la técnica de evaluación	Directivo-docente			X				-Ficha de registro de evidencias.			Ninguna			
			5.2 Revisión de las evidencias (programación curricular y tres sesiones modelo y comunicación de resultados de la evaluación.	Directivo-docente				X				- Ficha de registro de evidencias.			Ninguna		

	Porcentajes de evidencias revisadas a la docente monitoreada y acompañada.	Heteroevaluación.	6.1 Socialización del instrumento de evaluación (rúbrica de observación de aula).	Directivo-docente			X				-Acta para registrar los instrumentos de evaluación.	Rúbrica de observación de aula	-Hojas impresas .	Ninguna	90% de entrega de informes
			6.2 Revisión de la evidencia de la rúbrica de observación de aula.	Directivo-docente			X				-Acta para registrar los criterios del instrumento de evaluación.		- Hojas impresas con la planificación curricular.	Ninguna	
			6.3 Informe final de resultados de la evaluación.	Directivo-docente			X				-Informe de evaluación. -Acta de retroalimentación.		-Hojas impresas .	Ninguna	

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

LEYENDA:

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

La evaluación y monitoreo de la implementación del Plan de Acción implica la identificación de algunos riesgos que podrían presentarse durante la ejecución de las actividades, tal es así que a continuación se presentan los posibles riesgos, ante los cuales se han propuesto algunas medidas que deben adoptarse para garantizar el logro de los objetivos previstos.

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, procesos pedagógicos, didácticos de la competencia comprende textos escritos y la convivencia en el aula.	-Rechazo a un monitoreo. -Monitorear con un documento no consensuado o que no ayuda con la información que deseo conocer.	-Sensibilizar a la docente sobre su rol y responsabilidad. -Elaborar el Plan de Monitoreo Pedagógico en mutuo acuerdo con la docente. -Brindar un clima de confianza y seguridad a la docente para dialogar y reflexionar sobre la práctica pedagógica.
Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante las visitas al aula y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	-Incumplimiento de la docente a los círculos de interaprendizaje programados. -Docente que no muestra interés para fortalecer las capacidades docentes.	-Elaborar un Plan de Acompañamiento docente con asesoría personalizada.
Evaluar la práctica pedagógica a través de la autoevaluación y la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	-Docente que no es sincera en su calificación. -Docente que muestre indiferencia al instrumento aplicado. -Docente que no esté de acuerdo con el informe de resultados.	-Realizar un seguimiento al proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del docente para guiarlos en su práctica docente. -Socializar los instrumentos de evaluación para que estos sean más viables en su uso.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptar se en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de objetivos específicos como metas que se quiere cumplir, actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de períodos como cronograma a tener en cuenta para cada actividad o el lapso de tiempo para su desarrollo, así como costos o monto a invertir y finalmente las fuentes de financiamiento como medios de respaldo a dicho Plan de Acción.

Objetivos	Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de la visita al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas, procesos pedagógicos, didácticos de la competencia comprende textos escritos y la convivencia en el aula.	1.1 Jornadas de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.2 Jornadas de reformulación y socialización de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Segunda semana de marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo pedagógico.	Segunda semana de marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.4 Diagnóstico del desempeño docente (primera visita).	Primera semana de abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera	Tercera semana de abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado

	visita.			
	1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2, 3...)	Junio-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoramiento y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	2.1 Asesoramiento al docente sobre su práctica pedagógica	Junio-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	2.2 Reflexión crítica con el docente monitoreado sobre su práctica pedagógica.	Junio-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	2.3 Toma de decisiones por parte del docente monitoreado (voluntad de cambio).	Junio-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	2.4 Intercambio de experiencias entre los participantes.	Junio-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	2.5 Registro de ideas fuerzas	Junio-octubre	S/. 1.00 de papel bond	Autofinanciado
	2.6 Compromiso asumido por los docentes monitoreados.	Junio-octubre	S/. 1.00 de papel bond	Autofinanciado
	3.1 Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.	Marzo-marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	3.2 Implementación de los círculos de interaprendizaje	Marzo-Marzo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	3.3 Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Junio-setiembre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	3.4 Ejecución del segundo círculo	Julio-octubre	S/. 1.00 de fotocopias por la	Autofinanciado

	de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.		cantidad de docentes de la IE	
Evaluar la práctica pedagógica a través de la autoevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	4.1 Verificación de las evidencias de información (diario reflexivo).	Junio-noviembre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	4.2 Valoración de las evidencias de la práctica docente.	Junio-noviembre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	4.3 Informe de evaluación de la práctica docente.	Junio-noviembre	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	5.1 Socialización de la técnica de evaluación.	Junio-Agosto	S/. 1.00 de fotocopias	Autofinanciado
	5.2 Revisión de las evidencias (programación curricular y tres sesiones modelo y comunicación de resultados de la evaluación.	Junio-Agosto	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	6.1 Socialización del instrumento de evaluación (rúbrica de observación de aula).	Abril-abril	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	6.2 Revisión de la evidencia de la rúbrica de observación de aula.	Mayo-mayo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado
	6.3 Informe final de resultados de evaluación.	Mayo-mayo	S/. 1.00 de fotocopias por la cantidad de docentes de la IE	Autofinanciado

Figura 6. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación y la decisión estratégica de una alternativa de solución que involucra la participación de diversos actores de la comunidad educativa de la institución educativa N° 80347 “César Vallejo”.

En el Módulo 0 se planteó la ruta de construcción del Trabajo Académico desde la motivación interna del líder pedagógico para asumir el compromiso con la propuesta de cambio diseñada, a partir del desarrollo de sus capacidades en gestión y del reconocimiento o identificación de sus objetivos personales en relación con esta propuesta, desde procesos de autoconocimiento y autovaloración. También se brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio ordenada y con implicancia de todos que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad del contexto de la institución educativa e identificar las prácticas instaladas que podrían estar favoreciendo o dificultando la mejora y el cambio.

De esta manera se encontraron diversos problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Por eso se optó por priorizar el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación con la participación de la comunidad educativa; además se reflexionó sobre los hallazgos y se buscaron estrategias que permitan elaborar planes de mejora en la institución educativa.

El Módulo 1 sobre Dirección Escolar, denominado Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa consideró el conocimiento de las personas que son parte de ella, de sus necesidades y aspiraciones. Una educación que aporte al desarrollo de las personas y a la construcción de estructuras con mayores e iguales oportunidades para todos y también permitió el análisis de las condiciones con las que es posible alcanzarlos. Además, se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional y la propuesta de desafíos y alternativas de solución acordes al problema priorizado, donde se utilizó la técnica de la chakana con los cinco campos de la vida de la escuela.

En el Módulo 2 referido a la Planificación escolar. La toma de decisiones informada, el desarrollo de la capacidad para planificar va más allá del cumplimiento de exigencias administrativas. La planificación ha de darse en el contexto de la atención a las necesidades de las personas. Para ello, es importante tener claridad sobre los procesos que permitan a la institución educativa dar respuesta a estas necesidades. El enfoque de gestión por procesos y el territorial se asumen en el proceso de planificación. Se contextualiza y prioriza el problema del Plan de Acción, se analizan las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados. La comunicación eficaz es relevante en el desarrollo de procesos participativos de planificación y el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo.

En tal sentido, el directivo diseñó y planificó alternativas de solución ante el problema priorizado, a partir del análisis del contexto de la realidad de la institución educativa, de las políticas y de la normatividad vigente, con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje. Luego se procedió a analizar, de acuerdo con la gestión por procesos, que delimita tres caminos comunes a las instituciones educativas de Educación Básica: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y Soporte al funcionamiento de la institución educativa para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado, obteniendo como producto el Plan de Acción.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva. En este módulo se elaboró el informe del Diagnóstico, en el cual permitió al líder relacionar la experiencia identificada o a implementarse con referentes teóricos que la sustenten, a partir de la construcción de categorías y subcategorías. Por otro lado, para gestionar un cambio es necesario la participación de la comunidad educativa en su conjunto. El clima institucional incide en la organización escolar, por lo que es necesario gestionarlo. Además, se contribuyó al desarrollo de las capacidades del directivo para el liderazgo pedagógico, en el logro de una gestión de la convivencia democrática.

También se realizó la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para la guía de entrevista. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos y con ello se logró recoger información sobre el desempeño de la docente en el área de Comunicación y la percepción sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo a la docente. Por otra parte, en el Módulo 4 referido a

la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico. La Gestión Curricular se ubica, entre los procesos de la institución educativa, como un proceso activador de los otros procesos existentes, puesto que lo más importante y la razón de ser y existir de la institución educativa es el aprendizaje.

Además, se analizó la alternativa elegida y se sustenta lo trabajado. Se revisaron los procesos de gestión curricular, considerando habilidades interpersonales como resolver conflictos, manejar situaciones de violencia y disciplina restaurativa. También se procedió al procesamiento de los resultados cuantitativos y cualitativos recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así, como el análisis y reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

En el Módulo 5 referido al Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Llegó el momento de finalizar el diseño del Trabajo Académico. Los procesos implicados para este fin incluyeron revisar la integración de los elementos de cada uno de los módulos formativos; así como, elaborar e identificar la estrategia de monitoreo y evaluación. El Monitoreo, acompañamiento y evaluación se trabajan en el marco de la mejora continua y de la consolidación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, como condición para que los estudiantes aprendan. Se ponen en juego, la valoración de las diferencias, la convivencia democrática y el bienestar intercultural e inclusivo.

Además se abordó las capacidades de comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo y acompañamiento, asumiendo que parte del rol del directivo como líder pedagógico es poder generar la reflexión sobre esta práctica, para orientar a la escuela en su conjunto hacia la mejora de los aprendizajes, que permitió identificar las estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al problema considerando una alternativa de solución fundamentada y que involucró la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Es imprescindible partir de un diagnóstico para identificar la problemática que afecta el logro de aprendizaje de los estudiantes y priorizar el de mayor impacto, en ese sentido, el trabajo colegiado y colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa, analizar las causas y factores asociados y buscar la alternativa más viable con la participación de los actores educativos.
- Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido, es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre la evaluación y se ejerza con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes y elevar la calidad de la educación
- Es de vital importancia que toda la comunidad educativa participe en la construcción del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente a fin de establecer acciones y compromisos comunes, de tal manera que se desplace la idea de que el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes. En tal sentido, el líder pedagógico debe brindar asesoría permanente a los docentes y realizar una reflexión crítica sobre la práctica pedagógica para elevar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Referencias

- Ministerio de Educación (2017). *Cartilla de Planificación Curricular*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/cartilla-planificacion-curricular.pdf>
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>.
- Ministerio de Educación (2015). *Rutas de Aprendizaje (Área curricular Comunicación)*. Perú: Amauta Impresiones Comerciales S.A.C
- Ministerio de Educación (2016). Resolución de Secretaria General. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/rsg-008-2016-minedu/rsg-n-008-2016-minedu.pdf>
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (Programa Directivos Educan)* Perú: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2014). *Las Rutas de Aprendizaje*. Recuperado de <http://lasrutasdelaprendizaje.blogspot.pe/p/chat.html>
- La autoevaluación de la actividad docente (s.f.) Recuperado de www.ite.educacion.es/formacion/materiales/90/cd_09/cursofor/cap_4/cap4c.htm