

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CARTAVIO” DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE CAO, PROVINCIA DE ASCOPE - UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

GARCÍA ARMAS, Genoveva Soledad

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Cartavio”.....	4
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión de textos escritos.....	22
5.1.1.1. Concepto de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.2. Características del monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.3. Estrategias del monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.4. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos.....	24
5.1.2 Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión de textos escritos.....	24
5.1.2.1. Concepto de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión de textos escritos.....	26
5.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento para la comprensión de textos escritos.....	27
5.1.3 Evaluación del desempeño docente para la comprensión de textos escritos.....	28
5.1.3.1. Instrumentos de evaluación pedagógica.....	29

5.1.4 Área de Comunicación.....	29
5.1.4.1. Enfoque del área de Comunicación.....	29
5.1.4.2. Competencias comunicativas.....	30
5.1.4.3. Procesos didácticos de la competencia: Comprende textos escritos.....	31
5.1.4.4 Planificación curricular.....	31
5.1.5 Clima escolar.....	32
5.2. Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño de Plan de Acción	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	49
Referencias.....	50

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico	17
<i>Figura 4.</i> Procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos	31
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción	36
<i>Figura 6.</i> Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	45
<i>Figura 8.</i> Presupuesto del Plan de Acción	46

Introducción

El presente documento está referido a la solución del problema, nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la Institución Educativa “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Ascope. Éste está siendo elaborado con el propósito de aplicarlo a los actores educativos como son; los estudiantes, protagonistas del proceso de aprendizaje; los docentes, quienes tienen una ardua labor para revertir la situación problemática identificada; los directivos, cuya labor primordial es salvaguardar la buena enseñanza.

La elaboración de este trabajo académico, responde a la necesidad de dar solución al problema de nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos; ya que informes del Ministerio de Educación (MINEDU), sobre evaluaciones censales, en la Institución Educativa (IE), dieron resultados por debajo de los aprendizajes esperados. En su ejecución se emplearon: una ficha de observación para recoger información sobre estrategias que aplica el docente en los procesos pedagógicos y didácticos, clima escolar y uso de materiales y recursos educativos; así como una guía de preguntas para entrevista a docentes, referidas a sus percepciones sobre monitoreo y acompañamiento que realizan los directivos.

En el primer acápite se da la identificación de la problemática, la misma que aborda la caracterización del contexto socio-cultural de la IE; así como la formulación del problema identificado “Nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, UGEL Ascope”, el que permite relacionarlo con la situación del contexto y obtener una visión de las necesidades de aprendizaje; así como las oportunidades a aprovechar, ofrecidas por el mismo.

Así también, en el segundo apartado, se presenta el diagnóstico que abarca, por un lado, los resultados de los instrumentos aplicados; llámense cuantitativos o cualitativos, y, por otro, la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBD Directivo); acompañado del cuadro de análisis de resultados del diagnóstico que

esquematiza la estrecha relación existente entre la visión de la Institución Educativa y el Ministerio de Educación.

En el tercer aspecto, se da la caracterización del rol del director como líder pedagógico; contemplado sobre la base de las cinco dimensiones de Viviane Robinson, que abarca: el establecimiento de metas y expectativas; obtención y asignación de recursos en forma estratégica; planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente; asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Presentados, cada uno de ellos, de manera explícita.

En el cuarto acápite se especifica el planteamiento de las alternativas de solución; en ella se proponen una serie de opciones que darán solución al problema identificado en la Institución Educativa “Cartavio”, a partir de la implementación del plan de monitoreo; previo análisis de su relación con los compromisos de gestión institucional, procesos de gestión escolar y competencias del MBD Directivo. Así como que, se hace una descripción detallada del contexto socio cultural que rodea a la institución.

En el acápite cinco se hace visible el marco conceptual, en el que se presenta la sustentación de la alternativa de solución priorizada a través de teorías, estudios e investigaciones y experiencia propia; encontrándose descrito la definición de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica (MAE). Así también se dan las principales estrategias e instrumentos de monitoreo, estrategias e instrumentos de acompañamiento y los instrumentos de evaluación pedagógica; para luego especificar lo que es el área de Comunicación, enfoque comunicativo, competencias comunicativas, procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos, planificación curricular, clima escolar; terminando con la experiencia exitosa.

En el acápite seis se registra el diseño del Plan de Acción; en él se brinda el objetivo general en beneficio de la mejora de la práctica pedagógica; así como los objetivos específicos dirigidos hacia el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; todo ello como respuesta a las demandas formativas de las docentes. Por último, en este punto se presenta la Matriz del Plan de Acción que describe indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma que dará conclusión al problema priorizado.

Del mismo modo, en el séptimo contenido se manifiesta el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del Plan de Acción que incurre en su importancia y elementos importantes que lo componen; seguido de un octavo apartado en el que se da a conocer el presupuesto a emplear; un ámbito noveno que hace la descripción del

proceso de elaboración del Plan de Acción, un décimo acápite que ofrece las lecciones aprendidas para finalmente presentar las principales referencias bibliográficas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Cartavio”

La Institución Educativa “Cartavio”, se encuentra ubicada en la Av. Héctor Céspedes del centro poblado de Cartavio; jurisdicción que pertenece al distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, región La Libertad; la misma que atiende al nivel secundario en la modalidad de Educación Básica Regular y cuya zona agroindustrial que habita, ha permitido la migración, en busca de empleo, de familias provenientes de otras provincias de la región, e incluso de otras regiones del Perú; cuyos hijos han pasado a formar parte de la comunidad educativa.

Cartavio es una zona que cuenta con trabajadores dedicados a la actividad agrícola, principalmente, al servicio de la Empresa Privada Agroindustrial “Cartavio” y a otras actividades, como empleados del Estado y trabajadores independientes en diversas acciones y profesiones. Territorialmente, es una zona urbana situada entre Santiago de Cao (capital distrital, ubicada frente al mar) y la carretera Panamericana; a un tiempo aproximado de 15 minutos hacia cada una de ellas y doble vía de acceso a la ciudad de Trujillo; de igual modo cubre necesidades de agua, alcantarillado, energía eléctrica, telefonía, telecable y cable mágico que permiten estar en contacto con el avance de la tecnología; siendo su demanda en lo educativo, contar con ciudadanos competentes con deseos de superación, promotores del cambio y con gran liderazgo.

La Institución Educativa “Cartavio” brinda atención al nivel de educación secundaria de la EBR. Dispone de local propio con un total de treinta y dos aulas, distribuidas en cuatro pabellones (uno de ellos con aulas prefabricadas). Su infraestructura, mayormente, es de material noble; a excepción de sus paredes internas que son de quincha y barro. Cuenta con dos campos deportivos, un laboratorio de biología, física y química; un ambiente cerrado para educación física, módulos de mecánica y carpintería, ambiente dado para talleres técnicos de educación para el trabajo (telares, costura, arte culinario u otros), ambiente para el área de Arte, dos salas de cómputo insertada al Proyecto Innovaciones, un proscenio, dos ambientes para servicios higiénicos de mujeres y varones, ambiente para el programa DEVIDA, para atención psicológica, sala de profesores y un cafetín.

En función a sus metas de atención, la IE “Cartavio”, tiene una población escolar de 698 estudiantes; dispone de 4 directivos, 3 jefes, 52 docentes, 11 personales administrativos, 8 personales de servicio y 680 padres de familia asociados, aproximadamente. En lo que respecta a cultura escolar, basada en espacios de participación activa de los diferentes entes institucionales, se da el trabajo organizado, planificado y democrático a través de la Asociación de Padres de Familia (APAFA), Consejo Educativo Institucional (CONEI); comités de infraestructura recursos propios, gestión de riesgos de desastres, ambiental, tutoría; municipio escolar y fiscales escolares, y otros; los mismos que optimizar condiciones para el adecuado desempeño escolar.

Por otro lado, la IE está fortalecida con docentes nombrados en su correspondiente especialidad curricular; directivos capacitados; personal jerárquico acorde al perfil del cargo y APAFA motivados por el buen desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. De igual modo, dispone del apoyo de organizaciones estratégicas aliadas que complementan y facilitan el trabajo pedagógico; llámense: Ministerio de Salud (MINSA), Centro Emergencia Mujer (CEM), Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), Subprefectura, Parroquia Comunal, Programa DEVIDA y Taller de Familias Fuertes, asociación de exalumnos, etc. Estas fortalezas y oportunidades, aprovechadas de forma adecuada, permitirán mejoras de aprendizaje que repercutirá en la mejora de la calidad educativa y de la comunidad, en general.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de analizados los registros de evaluación y actas de evaluación finales de los años 2015 y 2016 de la IE “Cartavio”, además de los resultados de las pruebas Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015 y 2016, se logró apreciar que entre 25% y 20% de estudiantes del VI ciclo de EBR se encuentran en un nivel de previo al inicio en el área de Comunicación, el mismo que dio lugar a la enunciación del problema: Nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, UGEL Ascope.

De acuerdo a la técnica del árbol de problemas, se tiene como una primera causa al limitado uso de estrategias didácticas en comprensión de textos escritos, que hacen los docentes del área de Comunicación; eso, debido a que el factor que origina la causa, es la escasa capacitación que poseen. A todo esto hay que agregar que los docentes de las demás áreas curriculares también tienen deficiencias y poco contribuyen con el desarrollo de la comprensión de textos escritos desde las áreas que les corresponde desarrollar. La causa está relacionada con el factor de la gestión curricular, específicamente con las capacidades docentes. La situación trae como consecuencia, estudiantes con bajos niveles de comprensión.

Asimismo, otra de las causas que influye intensamente, es el escaso monitoreo y acompañamiento de los directivos a los docentes. El factor asociado es la gestión del MAE: Capacidades del equipo directivo. Si bien existe un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación determinado; éste no cumple con las estrategias para su elaboración; ni se ejecuta a cabalidad, debido al poco compromiso de los directivos para asumir, responsablemente, el fin de conductores de la buena marcha del aprendizaje de los estudiantes; lo que acarrea limitaciones frecuentes en el desempeño de la práctica pedagógica de los docentes, como consecuencia.

Por otro lado, una tercera causa que influye, es el manejo inadecuado del clima escolar en el aula, en el que el docente, debido a la no aplicación de estrategias adecuadas para mantener la atención y motivación de los estudiantes o no poder resolver conflictos durante su práctica pedagógica durante la sesión de aprendizaje; ocasiona serias dificultades en el desarrollo de la misma. Esta situación tiene que ver con el factor de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Todo lo sucedido trae como consecuencia, una inapropiada convivencia escolar.

Finalmente, una última causa a citar, es que los docentes hacen escaso uso de los materiales y recursos educativos; debido a que si bien conocen de la existencia de los mismos dentro de la IE; poco utilizan estos medios para la facilitación del desarrollo de competencias dentro de sus sesiones de aprendizaje. La causa está relacionada con la gestión curricular, específicamente, con capacidades docentes. Esto trae como consecuencia a docentes que limitan un mejor nivel de logro en el desarrollo de sus capacidades.

El problema expuesto será viable de mejora, por motivo que la IE, como se mencionó, dispone de fortalezas y oportunidades; como recordaremos: personal docente nombrado en su correspondiente especialidad curricular, directivos

capacitados, personal docente jerárquico acorde al perfil del cargo, APAFA motivados por el buen desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, apoyo de organizaciones estratégicas, como: DEMUNA, CEM, Subprefectura, Parroquia Comunal, Fiscalía Provincial de la Familia, Policía Nacional del Perú (PNP), Programa DEVIDA y Taller de Familias Fuertes, asociación de exalumnos, etc. La acción conjunta de estos elementos permitirá cambios de mejora en la IE, en beneficio de los aprendizajes que harán posible el desarrollo de la calidad de vida de la comunidad en general. En seguida se presenta para conocimiento, el árbol de problemas:

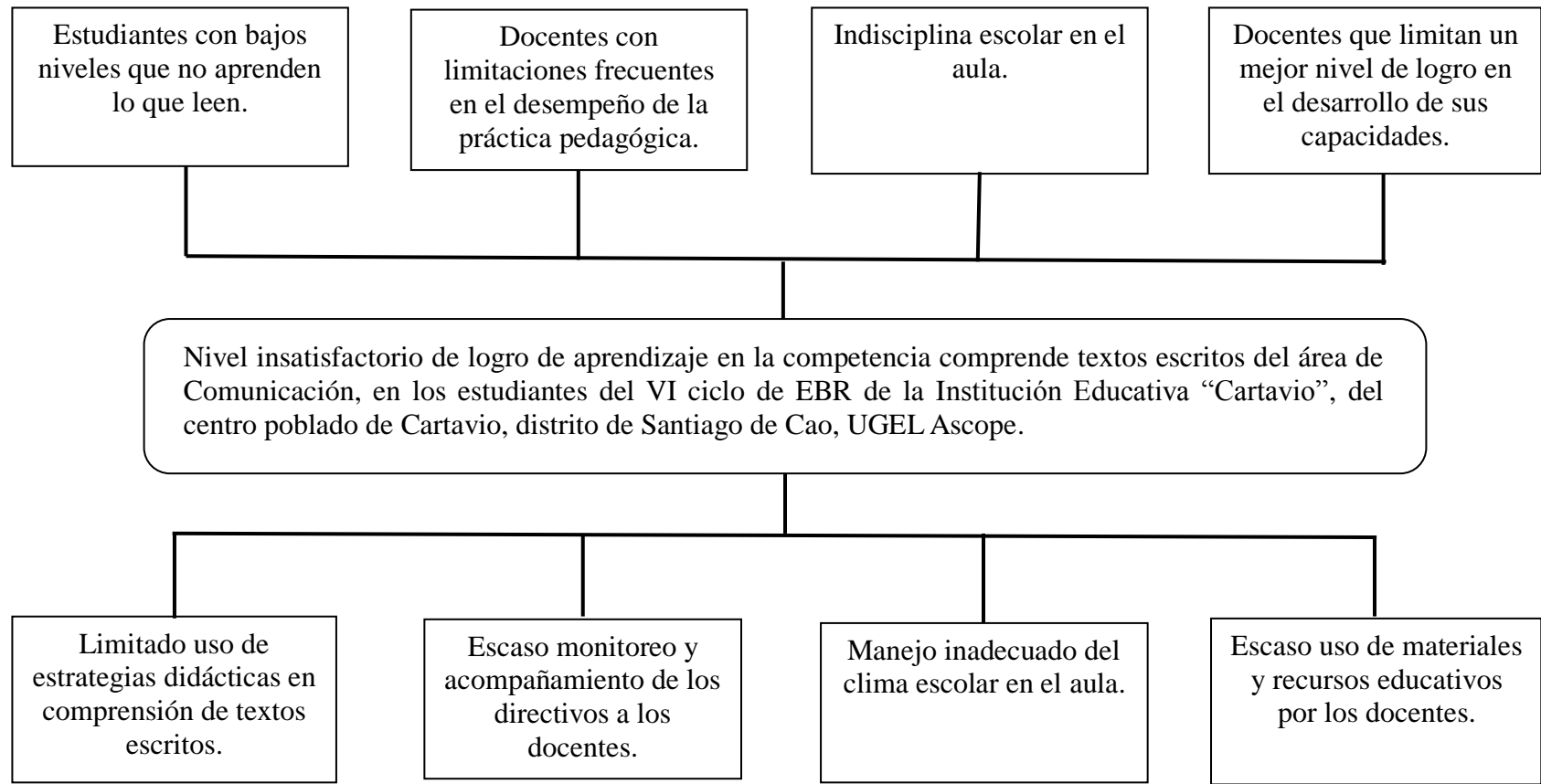


Figura 1: Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Teniendo en cuenta la problemática identificada en la IE, se elaboraron tablas de especificaciones; tanto de la ficha de monitoreo de las sesiones de aprendizaje, para la identificación de aspectos relacionados a la práctica pedagógica, clima escolar y uso de recursos y materiales educativos; la misma que fue aplicada a cuatro docentes del área de Comunicación, de la institución educativa “Cartavio”, con una sesión de aprendizaje de 45 minutos de duración (hora pedagógica); así también para las guías de entrevistas aplicadas a las mismas docentes, en la sala de profesores; la cual tuvo una duración de 25 minutos por docente; en ella se recogió información relacionada al monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo a la docente.

2.1.1 Resultados cuantitativos. A continuación, se presentan los resultados cuantitativos del informe diagnóstico del problema priorizado:

El 50% de docentes, se encuentra en el nivel de proceso en el uso de estrategias didácticas en la comprensión de textos escritos; lo que da a entender que las docentes escasamente dominan estrategias adecuadas para la comprensión de textos escritos. Esto, debido a que nimiamente reciben capacitación o se autocapacitan al respecto; asimismo no analizan sus debilidades y documentos curriculares en forma colegiada. Para modificar este contexto se deben realizar talleres de capacitación y ejecutar círculos de interaprendizaje para socializar experiencias y lograr que conozcan y apliquen estrategias de comprensión, pertinentes, en las sesiones de aprendizaje para, finalmente, desarrollar adecuadamente la comprensión de textos escritos en los estudiantes; acciones que guardan relación con fortalecer el desempeño docente.

En cuanto al manejo del clima escolar en el aula, se aprecia que el 50% de docentes no aplica estrategias adecuadas para fomentar relaciones horizontales amicales y colaborativas entre los estudiantes, lo que nos hace percibir que no se brinda un clima adecuado en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; por motivo que los docentes no promueven la práctica de las normas de convivencia, ni fomentan las relaciones armoniosas; razón que hace necesaria, la realización de talleres de sensibilización sobre clima escolar y relaciones interpersonales para la toma de

conciencia de la importancia del clima escolar en el aula; acciones que guardan relación con la gestión de la convivencia escolar, prevención y resolución de conflictos; además de la gestión de los aprendizajes.

Del mismo modo, en el aspecto sobre uso de materiales y recursos educativos; el resultado obtenido, especifica que el 50% de docentes hace escaso uso de los materiales y recursos educativos; por motivo que, por ejemplo, la mayoría de docentes, desconocen el uso y manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) que envía el Ministerio de Educación; por lo que se hace necesario la realización de talleres sobre uso de las TICs en el desarrollo de la comprensión de textos escritos; actividad que guarda relación con la gestión del aprendizaje.

2.1.2 Resultados cualitativos. En seguida, se presentan los resultados cualitativos del informe diagnóstico del problema priorizado:

-En relación al monitoreo y acompañamiento de los directivos a las docentes, se mostró que la mayor parte de las docentes expresan que este proceso no se da de modo frecuente, es decir, no se cumple a cabalidad; además afirman que el plan no se ha elaborado en equipo ni mucho menos ha sido consensuado, debido a múltiples factores (directivos con tiempos limitados, problemas de comunicación, etc.). En ese sentido, será importante que se lleve a cabo un plan elaborado y consensuado en equipo, priorizando el monitoreo y acompañamiento en el cronograma de actividades y comprometiendo la participación de los docentes; todo ello, aportará a la toma de decisiones para la mejora continua de la práctica docente con impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

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

El problema seleccionado, referido al nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, UGEL Ascope, guarda estrecha relación con los Procesos de Gestión Escolar, considerados en el Mapa de Procesos; los mismos que

están vinculados con los Compromisos de Gestión Escolar; además del Marco del Buen Desempeño Directivo. Así, podemos expresar que:

Lo relacionado al uso de estrategias didácticas en comprensión de textos escritos, está enlazada con el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar y los subprocesos: Fortalecer el desempeño docente y realizar el acompañamiento pedagógico; no realizándose el Compromiso 1 de Gestión Escolar: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.; relacionándose con la Competencia 6 del MBD Directivo: 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, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Referente al clima escolar en el aula, está conectado al proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar y los subprocesos: Gestionar la convivencia escolar y la participación; promover la convivencia escolar y, prevenir y resolver conflictos; no plasmándose el Compromiso 5 de Gestión Escolar: Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa; los que guardan enlace con la Competencia 2 del MBD Directivo: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

En lo que concierne al uso de materiales educativos; está considerado el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar y los subprocesos: Fortalecer el desempeño docente y, realizar el acompañamiento pedagógico; no ejecutándose el Compromiso 1 de Gestión Escolar: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE; que guardan correspondencia con la Competencia 6 del MBD Directivo: 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, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Por último, el monitoreo y acompañamiento de directivos a docentes, está relacionado con el proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar y el subproceso: Realizar acompañamiento pedagógico; así también con el proceso estratégico de dirección y liderazgo y el subproceso: Adoptar medidas para la mejora continua; no dándose los Compromisos 4 y 1 de Gestión Escolar: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE y, progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la IE; los que guardan relación con la Competencia 5 del

MBD Directivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

A estos cuatro aspectos, se suman las competencias del MBD Directivo que se encuentran implicados en todas ellas; llámense Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje; Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

También están inherentes a estos aspectos; la Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos; Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes; Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico:

Problema	Diagnóstico	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, UGEL Ascope.</p>	<p>Resultados cuantitativos</p> <p>- El 50% de las docentes se encuentra en el nivel de proceso en el uso de estrategias didácticas en la comprensión de textos escritos; lo que da a entender que las docentes escasamente dominan estrategias adecuadas para la comprensión de textos escritos. Esto, debido a que escasamente reciben capacitación o se autocapacitan al respecto; asimismo no analizan sus debilidades y documentos curriculares en forma colegiada. Para modificar este contexto se deben realizar talleres de capacitación y ejecutar círculos de interaprendizaje para socializar experiencias y lograr que conozcan y apliquen estrategias de comprensión, pertinentes, en las sesiones de aprendizaje para, finalmente, desarrollar adecuadamente la comprensión de textos escritos en los estudiantes; acciones que guardan relación con fortalecer el desempeño docente.</p> <p>-En cuanto al manejo del clima escolar en el aula, se aprecia que el 50% de docentes no aplica estrategias adecuadas para fomentar relaciones horizontales amicales y colaborativas entre los estudiantes, lo que nos hace percibir que no se brinda un clima adecuado en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; por motivo que los docentes no promueven la práctica de las normas de convivencia, ni fomentan las relaciones armoniosas; razón que hace necesaria, la realización de talleres de sensibilización sobre clima escolar y relaciones interpersonales para la toma de conciencia de la importancia del clima escolar en el aula; acciones que guardan relación con la gestión de la convivencia escolar, prevención y resolución de conflictos; además de la gestión de los aprendizajes.</p>	<p>PROCESO OPERATIVO DE DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR.</p> <p>Subprocesos</p> <p>PO03: Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO03.3: Realizar el acompañamiento pedagógico.</p> <p>PROCESO OPERATIVO DE DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR.</p> <p>Subprocesos</p> <p>PO05.: Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO05.1: Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO05.2: Prevenir y resolver conflictos.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p> <p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>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, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

	<p>-Del mismo modo, en el aspecto sobre uso de materiales y recursos educativos; el resultado obtenido, especifica que el 50% de docentes hace escaso uso de los materiales y recursos educativos; por motivo que, mayormente, desconocen el uso y manejo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) que envía el Ministerio de Educación (MINEDU); por lo que se hace necesario la realización de talleres sobre uso de las TIC en el desarrollo de la comprensión de textos escritos; actividad que guarda relación con la gestión del aprendizaje.</p>	<p>PROCESO OPERATIVO DE DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR. Subprocesos PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.3: Realizar el acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p>	<p>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, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Resultados cualitativos -En relación al monitoreo y acompañamiento de los directivos a las docentes, se mostró que la mayor parte de las docentes expresan que este proceso no se da de modo frecuente, es decir, no se cumple a cabalidad; además afirman que el plan no se ha elaborado en equipo ni mucho menos ha sido consensuado, debido a múltiples factores (directivos con tiempos limitados, problemas de comunicación, etc.). En ese sentido, será importante que se lleve a cabo un plan elaborado y consensuado en equipo, priorizando el monitoreo y acompañamiento en el cronograma de actividades y comprometiendo la participación de los docentes. Como señala Elorrieta (2014), todo ello, aportará a la toma de decisiones para la mejora continua de la práctica docente con impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>PROCESO OPERATIVO DE DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR. Subproceso PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PROCESO ESTRATÉGICO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO. Subproceso PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p>	<p>Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su Institución Educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

El problema citado tiene que ver con el reto de mejorar el nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, UGEL Ascope. Para lograr este reto, es necesario el cumplimiento de desafíos; como: impulsar el dominio de estrategias didácticas de modo acertado, en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de parte del docente; promover y llevar a cabo eficientemente el desarrollo del proceso del MAE a la práctica docente; fortalecer la convivencia escolar, optimizando las relaciones interpersonales dentro y fuera del aula; motivar e impulsar el uso de materiales y recursos educativos por los docentes.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones; según Robinson (2008):

La primera dimensión, hace alusión al establecimiento de metas y expectativas. En ella, se plantea reorientar la misión y visión institucional; además del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT); para así tener objetivos y metas definidas, por motivo que no existe compromiso con la ejecución de las metas en la IE, en los diversos estamentos. Todo esto será para cumplir las metas trazadas en la competencia comprende textos escritos.

En la segunda dimensión, alusiva a la obtención y asignación de recursos en forma estratégica; se propone plantear estrategias pertinentes para la obtención y uso adecuado de los materiales y recursos educativos, e implementar espacios apropiados para la lectura. Esto; porque no se cuenta con un buen ingreso de recursos propios y uso correcto de los mismos, para la obtención de textos y espacios aparentes que motiven la lectura y así elevar el nivel satisfactorio en comprensión de textos escritos.

En la tercera dimensión concerniente a planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, se formula implementar, fortalecer y evaluar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; por razón que los docentes no muestran mejora en su desempeño para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes, para así poder alcanzar metas que conlleven a la buena práctica docente, haciendo uso de estrategias asertivas en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

En la cuarta dimensión, pertinente a promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente; se programa organizar, implementar y fortalecer la Comunidad de Profesionales para el Aprendizaje (CPA); por motivo que las docentes trabajan aisladamente, lo que no admite un asertivo trabajo colegiado; de ese modo, a través de la labor en equipo, se fortalecerán las buenas prácticas docentes con miras a la obtención de mejoras en la competencia, comprende textos escritos.

La quinta y última dimensión, alude a asegurar un entorno ordenado y de apoyo; ahí se proyecta fortalecer y/o asegurar un buen clima democrático institucional; donde la docente siente las bases de la buena práctica de las normas de convivencia, convenidas y socializadas por los propios estudiantes; debido a que la inadecuada conducta de los mismos, distrae la concentración, no permitiendo la obtención de la competencia comprende textos escritos

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué
1. Establecimiento de metas y expectativas.	Reorientar la misión, visión; además del PEI, PCI, PAT; para así tener objetivos y metas definidas.	Porque no existe compromiso con el cumplimiento de las metas en la IE en los diversos estamentos. Todo esto será para cumplir las metas planteadas en comprensión de textos escritos.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Plantear estrategias pertinentes para la obtención y uso adecuado de los recursos; así como, implementar espacios apropiados para la lectura.	Porque no se cuenta con un buen ingreso de recursos propios y uso adecuado de los mismos, para la obtención de textos y espacios aparentes que motiven la lectura y así elevar el nivel satisfactorio en comprensión lectora.
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Implementar el MAE. -Fortalecer el MAE. -Evaluar el MAE.	Porque los docentes no muestran mejora en su desempeño; para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	-Organizar la Comunidad de Profesionales para el Aprendizaje (CPA). -Implementar la Comunidad de Profesionales para el Aprendizaje (CPA). -Fortalecer la Comunidad de Profesionales de Aprendizaje (CPA).	Porque las docentes trabajan aisladamente, lo que no admite un asertivo trabajo colegiado que traiga resultados satisfactorios en comprensión de textos escritos.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Fortalecer y/o asegurar un buen clima democrático institucional.	Porque la inadecuada conducta de los estudiantes, distrae la concentración para la comprensión de textos escritos.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego del análisis de las alternativas de solución ante el problema seleccionado: Nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE “Cartavio” del centro poblado de Cartavio, distrito de Santiago de Cao, UGEL Ascope; se fijó como alternativa más acertada y factible, desde el ejercicio del liderazgo pedagógico, la implementación del Plan del MAE con retroalimentación reflexiva de la práctica pedagógica, a docentes de Comunicación, para el que se tuvo en cuenta los criterios más saltantes para el logro de aprendizajes, concepción de grandes transformaciones en la escuela y su conexión con la gestión curricular, la convivencia y el MAE de la práctica docente; involucrando a la comunidad educativa, activa y democráticamente.

La alternativa que se plantea (MAE), dará respuesta a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación del nivel secundario; asimismo la contextualización del MAE apelará a las características donde se encuentra ubicada la IE, es decir, al distrito de Santiago de Cao, lugar consagrado a la siembra e industrialización de caña de azúcar y otros cultivos, quien viene atravesando una serie de problemas sociales como asalto con armas, extorsión, sicariato, consumo de bebidas alcohólicas, microcomercialización de marihuana, , prostitución, embarazos precoces, existencia de familias disfuncionales; asimismo, problemas de crecimiento desordenado del parque motor y, por qué no mencionar a la contaminación ambiental generada por la existencia de la fábrica azucarera con tecnología desfasada.

Así también, el distrito, presenta potencialidades territoriales como: Compañía de bomberos, vías de transporte, empresa agroindustrial, etc., que servirán significativamente para el aprendizaje en situaciones reales. Este contexto será estimado en el esbozo de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora y afrontar las características descritas. El MAE no solo responderá a los resultados del diagnóstico sobre uso de estrategias; sino a las demandas del contexto que se originan de los problemas antes mencionados. Sin embargo, la presencia de la Empresa Agroindustrial y la riqueza del comercio de la caña azúcar, serán usadas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes con el apoyo de instituciones aliadas, como la Municipalidad Distrital, PNP, MINSA, CEM, DEMUNA.

Esta alternativa se relaciona con los Compromisos de Gestión Escolar: Progreso de los aprendizajes, retención de estudiantes, monitoreo y acompañamiento y, convivencia escolar; emitidos por el MINEDU el año 2014; además, con los procesos de gestión institucional PO1 (monitorear el desempeño), PO3 (acompañamiento pedagógico), PO04 (gestionar aprendizajes), PO05 (gestionar la convivencia escolar y participación) y con las competencias 3 (favorece aprendizajes de calidad) y 6 (gestiona la calidad a través del acompañamiento) del MBDD. Todos guardan estrecha relación con los resultados del informe diagnóstico sobre la problemática planteada. Estos compromisos de gestión, se trabajarán con el apoyo de la comunidad educativa para un mejor logro de resultados, generando valor a los compromisos de gestión.

Para lograr lo sugerido, se propone las siguientes metas: 100% de visitas al aula y 100% de observación de clases. Estas metas se lograrán llevando a cabo actividades; como: Jornada de sensibilización; jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de instrumentos de monitoreo; elaboración de Cronograma de Monitoreo; diagnóstico del desempeño docente (Primera visita); procesamiento, análisis e informe de resultados, segunda y tercera visita; observación de sesiones de aprendizaje (Visita 2 y 3); coordinación con el docente para visita al aula; elaboración de cronograma de acompañamiento; asesoría y compromisos; elaboración y reporte de informe; elaboración de instrumento; recojo de evidencias con autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Asimismo, se plantea lograr la contrastación de evidencias con el MBDD; sistematización de resultados; elaboración, reporte y socialización de informe; retroalimentación en base a resultado de evidencias. Esto conllevará al cumplimiento de la visión institucional: La Institución Educativa “Cartavio” tiene la visión al 2019, ser una institución con calidad educativa, aspirante a la excelencia con buenas prácticas docentes y buen nivel de desempeño de los estudiantes; en el marco de la innovación científica, tecnológica y humanística; con identidad y liderazgo democrático comprometido con la familia y la sociedad.

Haciendo alusión al monitoreo pedagógico, se expresa que éste se manifiesta como un proceso sistemático y planificado que recoge y analiza información de los procesos pedagógicos para la toma de decisiones en la mejora permanente de la práctica docente (a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación) con impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; así también el MINEDU

(2016) afirma que el monitoreo pedagógico, es una estrategia que busca el cambio de los actores comprometidos con la tarea de concebir mejoras de la calidad educativa.

Por otro lado, sobre el acompañamiento pedagógico se puede expresar que, es un proceso formativo que otorga soporte técnico y afectivo al docente, teniendo como base al monitoreo. A su vez, a decir de Valdés (2009), la evaluación de la práctica pedagógica es una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y profesionalización docente.

El Director, como líder pedagógico, de la IE, tiene la facultad de involucrar a los diversos actores educativos para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, el que de acuerdo a los procesos de gestión escolar, guarda relación directa con los procesos: Gestionar los aprendizajes (PO04) y fortalecer el desempeño docente (PO03). A los docentes, corresponde gestionar aprendizajes (PO04), preparar condiciones para los aprendizajes en el área de comunicación (PO02).

A los padres de familia, observamos que se relacionan con el proceso de la convivencia escolar y apoyo a la enseñanza de aprendizaje (PO05); los educandos se involucran en convivencia escolar (PO05.1) y prevención y solución de conflictos (PO05.2). Al personal administrativo, le compete el proceso de administración de la infraestructura y servicios básicos (PS02). Finalmente, la comunidad educativa se involucra con el proceso de gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias (PE02), además de apoyar en la gestión de la convivencia escolar y educación.

Asumiendo su rol como líder pedagógico, el director se propone impulsar al MAE como alternativa de solución para generar valor en diferentes procesos de gestión escolar de la IE; orientados a la solución de la problemática existente: nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación; el que se superará gracias a la propuesta del plan de la implementación del MAE, que plantea como metas el logro del 100% de docentes monitoreados, acompañados y debidamente evaluados, para la mejora de su práctica pedagógica en el área de comunicación.

Lo expuesto en el párrafo anterior, se logrará creando espacios de participación, mecanismos de coordinación y generando situaciones que permitan la toma de decisiones democráticamente entre los diferentes actores educativos. Complementariamente corresponderá al Director, evaluar el desempeño de los

estudiantes para verificar el impacto del plan de acción, haciendo uso instrumentos de evaluación formativa.

De modo similar, la propuesta que se plantea, considera la importancia de la gestión curricular en la alternativa planteada. En este sentido, la gestión efectiva del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, conllevan a la orientación pertinente en el manejo de estrategias adecuadas de Comprensión Lectora y el uso pedagógico de materiales educativos por los estudiantes. Por otra parte, se mejorará el nivel de compromiso de los padres de familia en las actividades de reforzamiento escolar de sus hijos. La mejora de la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación, implica un proceso de reflexión de la práctica docente, basada en una retroalimentación formativa, capaz de propiciar el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes del área de Comunicación.

En definitiva, los riesgos que podrían condicionar la adecuada ejecución del plan de acción son: ausencia de material educativo para el monitoreo y acompañamiento, que podría superarse coordinando e involucrando a padres de familia en actividades económicas; también está el riesgo del no involucramiento de docentes en el MAE, que se puede subsanar, generando condiciones afectivas como una jornada de sensibilización previa.

En relación al párrafo anterior, podemos expresar que algo semejante ocurre con las brechas latentes que amenazan la implementación del Plan de Acción, entre los que se mencionan: apatía de los padres que, en su mayoría se rehúsan a colaborar con el proceso de aprendizaje de sus hijos y que se podría solucionar llevando a cabo una jornada de sensibilización y generación de condiciones afectivas; aparte, otras limitaciones lo constituyen la falta de infraestructura y capacidad instalada, que podría ser reducida mediante la gestión compartida, creando espacios de participación y toma de decisiones con padres de familia y autoridades locales competentes (APAFA, CONEI y otros) .

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión de textos escritos.

El monitoreo es un proceso sistemático y planificado de recojo y análisis de la información sobre los procesos pedagógicos que sirve para determinar si lo que el docente brinda en la sesión está bien direccionado; si no fuera así, el director o equipo directivo está obligado a enrumbar inmediatamente dicha labor a través de un proceso reflexivo sobre lo que ha observado, para la toma de decisiones en beneficio de la mejora permanente de la práctica pedagógica (MINEDU, 2017).

Si tenemos en cuenta al monitoreo pedagógico como un factor importante para la mejora del nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, ante la identificación de deficiencias se tendrá que tener en cuenta un proceso de implementación que conlleve a una planificación, organización y ejecución de actividades apropiada que satisfaga las metas trazadas y así obtener logros en beneficio del estudiante.

En la IE “Cartavio”, el monitoreo no se ha llevado a cabo acertadamente; por motivo que, desde un inicio, por desconocimiento de cómo se debe emprender dicho proceso, la planificación del mismo fue asumida tan solo por el equipo directivo; cuando ahora se sabe que en ella debieron intervenir, entre otros, los docentes y estudiantes. Esto trajo como consecuencia, el desconocimiento de los contenidos del plan y lo que es peor, de dónde se toman en cuenta cada uno de los puntos de la ficha de monitoreo. Es a partir del análisis del módulo 5 de la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, que se han visto aclaradas muchas dudas; viéndose que el monitoreo es un proceso que debe asumirse en forma obligatoria por su trascendencia en la mejora de la práctica pedagógica y calidad educativa.

5.1.1.1. Concepto de monitoreo pedagógico. Desde que se dio inicio al proceso de monitoreo pedagógico, éste ha sido visto en la mayoría de instituciones educativas; como un acto punitivo al que los docentes le han temido, pensando que tenía un efecto sancionador. Ante esto, es necesario afirmar que el monitoreo es un proceso pedagógico, cuyo fin es obtener información relevante acerca del desempeño docente

en el aula; asimismo se puede expresar que éste es un espacio de recojo de información acerca del desempeño docente. Así, también, Rodríguez (2012) expresa que el monitoreo, por el mismo hecho de ser una actividad pedagógica; está bajo responsabilidad del director, su ejecución hacia los docentes.

En este aspecto, el Ministerio de Educación (2015), hace suyo el concepto que el monitoreo pedagógico es la captación y análisis del informe de los procesos y productos pedagógicos para la conveniente toma de decisiones. De igual modo se puede decir que el monitoreo es un trabajo organizado a través del cual se va a identificar si las acciones desarrolladas guardan relación con lo programado y si se da en el tiempo que se especifica.

A través de los aportes especificados, líneas arriba, se puede afirmar que el monitoreo pedagógico es un proceso sistemático, previamente planificado a través del cual se va a recoger información relevante para su posterior análisis y diagnóstico de cada uno de los procesos pedagógicos, llevados a cabo por el docente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje y la oportuna toma de decisiones que va a recaer en la mejora continua de la práctica docente con impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, mediante el desarrollo de competencias en aspectos relevantes concernientes, en este caso, a la comprensión de textos escritos del área de comunicación.

5.1.1.2. Características del monitoreo pedagógico. Podemos citar las siguientes características más relevantes del monitoreo pedagógico.

- *Es sistemático y pertinente.* Es decir, tiene una secuencia oportunamente organizada en el que se va a identificar los logros y dificultades del docente monitoreado.

- *Es flexible y gradual.* Planteando diferentes alternativas de solución a las dificultades, simple o complejas, del docente para la mejora de su práctica profesional.

- *Es formativo, motivador y participativo.* Por motivo que apunta al perfeccionamiento del docente en su profesión, dentro del marco de mejora continua a través de un plan de asesoramiento en el que se tenga la oportunidad de reflexionar sobre las debilidades identificadas; del mismo modo, suscita a la práctica de un trabajo en equipo para el intercambio de experiencias que coadyuven a la solución de dificultades en el marco de un buen clima institucional.

- *Permanente e integral*. Porque hace posible el recaudo de información de los diferentes procesos pedagógicos; llámense: planificación, ejecución y evaluación.

5.1.1.3. Estrategias del monitoreo pedagógico. A continuación, se brinda las principales estrategias sugeridas por el Ministerio de Educación (2017):

- *Visita al aula*. Cuando el director o directivos ingresan al aula para verificar si el docente está cumpliendo con el avance de los compromisos sobre los indicadores del plan de mejora.

- *Observación entre pares*. Se da a partir de la confianza recíproca entre docentes. Es el docente considerado experto en aspectos en el que su par se muestra débil, quien va a visitar a su par para compartir o aportar sus experiencias y tomar en cuenta los avances. Esto se ejecuta recíprocamente, construyendo entre ambos saberes pedagógicos.

- *Autogestión*. Llevado a cabo por el propio docente; quien conocedor de sus propias dificultades, va registrándolos poniendo en práctica algunas estrategias (grabar, filmar, etc.), para luego proceder al análisis y mejora de las actividades e indicadores que aún no domina.

5.1.1.4. Instrumentos del monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos:

- *Cuaderno de campo*. Es un instrumento asequible y muy funcional que puede ser usado en el proceso de monitoreo para registrar las evidencias de la práctica docente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje sobre comprensión de textos. A decir del BID Proyecto: Sistema integrado de formación de capital humano (2010), el cuaderno de campo es un instrumento de monitoreo que se usa a partir del primer día de visita al aula para registrar evidencias y reflexiones de las operaciones llevadas a cabo y que servirán de fundamento para la realización de actividades de seguimiento y retroalimentación; además de poder compartir con otros docentes, la buena práctica educativa para provecho de un mejor desenvolvimiento profesional.

- *Ficha de monitoreo*. Es el instrumento en el que se va a consignar, una por una, las acciones del desempeño docente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. La ficha de monitoreo contiene diversos aspectos de la programación curricular; como son, uso efectivo del tiempo en el aula, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, uso de los recursos y materiales educativos y clima en el aula.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión de textos escritos. En relación al acápite anterior, podemos afirmar que el trabajo no termina ahí; sino que éste es el inicio de una secuencia que llevará a la mejora del desempeño

docente, en este caso, en comprensión de textos escritos; realizando un proceso complementario que permitirá entrar en una etapa de apoyo a través del asesoramiento continuo, luego de haber detectado las fortalezas y sobre todo las debilidades que han llevado a una fase de reflexión; con el fin de elevar la calidad de la práctica docente y calidad educativa. El acompañamiento es el grupo de procesos con actividades del que se van a extraer informes de gran importancia para mejorar la práctica pedagógica en busca de cambios de conducta de los entes comprometidos directamente con la calidad de los aprendizajes.

Apuntando en esta dirección, se expresa que el objetivo principal del acompañamiento pedagógico es la asimilación de competencias cognitivas, actitudinales y procedimentales de los docentes a través de la reflexión de su desempeño pedagógico. Cardemil, (2010) plantea que para los alcances de mejora de la calidad educativa se hace imprescindible el acompañamiento en el aula, en el que luego de la observación se va a entrar en un proceso de reflexión para después ir en busca de estrategias que permitan el perfeccionamiento del trabajo; pero siempre y cuando esta acción se dirija a la mejora de la formación del docente y no a su sanción o simple observación; por eso la importancia de su buena planificación.

Por todo lo expresado, el acompañamiento es un proceso que busca que el docente encuentre su autonomía y su espacio de reflexión sobre su desempeño pedagógico, alcanzando a identificar sus fortalezas y debilidades para verse en la posibilidad de crear sus propios cambios y brindarse a sí mismo alternativas de mejora y superación que enriquezcan algunas de las competencias que han sido identificadas como debilidades; no haciendo de lado la realidad o contexto en el que se desarrolla profesionalmente.

5.1.2.1. Concepto de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico es un proceso de reflexión y asesoría a los docentes, que busca la mejora de la calidad de la práctica pedagógica y de gestión, a partir del análisis permanente de su desempeño con el fin de lograr mejoras en los niveles de aprendizaje. Martínez (2010), afirma que el acompañamiento pedagógico es un proceso integrador y humanizador en la formación del docente que recupera y fortalece espacios, condiciones, procesos y perspectivas en toda comunidad educativa que van a servir de apoyo a la profesionalización en, para y desde la vida. Resulta, quizá, ser mucho más importante que participar en una capacitación académica o intervención educativa.

Vial y Caparros-Mencacci, citado por Maureira, F. (2008) expresan una definición mucho más amplia de lo que significa acompañar, la que puede originarse de una relación entre una asesoría, equipo asesor y una comunidad escolar; quienes en el transcurso del

tiempo en el que continuamente se van interrelacionando a través del trabajo y reflexión en conjunto, se van a tornar en compañeros. Esta compañía pone en relieve que el equipo asesor es quien tiene que servir de guía, además de corresponderle mayor responsabilidad.

En correspondencia con los aportes brindados, se expresa que el acompañamiento pedagógico es un proceso de asesoría técnica y afectiva, orientada a la mejora continua de la práctica docente; mediante la comunicación afectiva y la reflexión crítica de las evidencias recogidas en el monitoreo, que van a generar compromisos de cambio que recaerá en la obtención de los aprendizajes significativos de los estudiantes.

5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión de textos escritos.

A continuación, se mencionan los siguientes:

- *Visita en aula.* En ella se da la observación directa de la práctica pedagógica en la que se ejecutan una serie de interacciones entre el docente y los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto va a permitir que el docente sea atendido de manera oportuna, analítica y reflexiva en las debilidades detectadas. Cada visita tiene como base los resultados de la observación anterior en la que si se encontrara algunas deficiencias, se procederá a la planificación por la mejora de la práctica docente; dependiendo de las necesidades, la cantidad de visitas a realizar.

- *Círculos de interaprendizaje.* Es la reunión consensuada entre los docentes y el director o directivos de la misma institución. En ella se van a servir de un determinado espacio para tratar asuntos relacionados con su trabajo pedagógico; promoviendo la socialización, aceptación y valoración de las experiencias exitosas dentro del aula a través del análisis y reflexión. Ahí se motiva la participación de todos los integrantes, quienes hacen suya cada idea fuerza en mejora de la práctica docente y de la calidad educativa.

- *Pasantías.* Es una estrategia en la que un docente aprende, observando el desempeño de otro docente durante el desarrollo de su trabajo con los estudiantes; el mismo que ha tenido una experiencia exitosa en el desarrollo de una determinada estrategia. Así, el docente observador fortalecerá su desempeño en estrategias como facilitador de aprendizajes.

- *Jornadas de autoformación docente.* Mediante el proceso de adquisición de temas de su interés para su conocimiento y fortalecimiento de su formación como facilitador del aprendizaje.

- *Comunicación virtual.* Haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el acompañamiento a la práctica educativa; tanto de personas como de instituciones. Permite el intercambio y mejora de experiencias de la práctica, ya sea

individual o institucional, contando con la participación de varios entes a un mismo tiempo. El diálogo establecido es de mucho valor, pues, enseña, guía y fortalece de manera económica, innovadora y rápida. Estos caracteres propios no perjudican la calidad del acompañamiento; pero sí requiere de una planificación con cánones definidos para su realización.

5.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento para la comprensión de textos escritos. Dentro de ellos, tenemos:

- *Cuaderno de campo.* Herramienta factible para el registro de información, valiosa, sobre las actividades desarrolladas durante la etapa de fortalecimiento para la buena comprensión lectora. Los datos que se consignan son confiables, con términos precisos, claros y detallados. Su estructura no tiene un esquema rígido; pudiendo usarse de la forma más conveniente.

- *Hoja de planificación del evento.* Instrumento en el que se enumeran, de modo ordenado, cada una de las actividades que se llevarán a cabo; teniendo en cuenta los recursos y materiales que van a dar aval al adecuado desarrollo del plan y que prometerá un conocimiento favorable sobre qué fortalezas hacen falta al docente para su mejora profesional.

- *Portafolio docente.* Es un documento muy importante que brinda información valiosa para la toma de decisiones orientadas al buen desempeño docente. En él se registran los diversos logros, fortalezas, innovaciones del docente; así como las debilidades o acciones que requieren un plan de mejora; por tal motivo la efectividad o veracidad con que se registren estos actos, conllevará a una certera evaluación del proceso de desarrollo pedagógico que va a servir para continuar con las buenas estrategias o retroalimentar en lo que se considere deficiente.

- *Sesión de aprendizaje.* Viene a ser las diversas actividades, con secuencia lógica, que el docente diseña para su ejecución. En él se evidencian los aprendizajes propuestos. Además, permite observar de modo secuencial las diferentes acciones planteadas por el docente; así como los recursos, llámense medios y materiales y el tiempo. Su preparación siempre tendrá que ser anticipada para garantizar el buen desarrollo de la sesión y evitar imprevistos.

- *Informe de monitoreo.* Es un instrumento muy importante para el buen inicio del acompañamiento pedagógico, en el que se registran las fortalezas; pero, sobre todo las debilidades del docente. A través de este registro se podrá plantear las actividades a llevar a cabo por el grupo de acompañamiento, que tengan que ver con los aspectos

cognitivo, actitudinal y procedimental para la guía significativa al docente; teniendo en cuenta el análisis, reflexión, respeto y confianza para un mejor logro en aprendizajes de los estudiantes.

5.1.3 Evaluación del desempeño docente para la comprensión de textos escritos.

Resulta necesario, en estos días, que todo docente sea evaluado en su desempeño en el aula, en este caso, en comprensión de textos escritos; con el fin de lograr la mejora y superación oportuna de sus fortalezas y debilidades, aportando a la elevación de su calidad profesional y de la institución educativa. Asimismo, la evaluación, debe verse como un acto que impulsa al docente a proponerse metas para su superación, evitando el conformismo. Por ello, la práctica permanente de la evaluación debe verse como un proceso positivo, cuyos resultados serán empleados para impulsar el acompañamiento, asistencia técnica y fortalecimiento profesional. Por todo lo mencionado, la evaluación no debe verse como un acto sancionador o punitivo; sino como el proceso que va a llevar a la superación continua del docente.

Según la OREAL/UNESCO (2007), la evaluación tiene como fin la mejora de la educación a través del perfeccionamiento de la calidad de la enseñanza; teniendo como punto importante el desarrollo profesional del docente, entendido como aquello en el que los docentes que no han desarrollado algunos desempeños, alcances niveles mayores a los que tuvieron y de ese modo hagan más extenso el conocimiento de sí mismos, de sus desempeños, de su rol como docentes y de los contextos donde se desarrollan como profesionales.

Desde un punto de vista formativo, podemos expresar que la evaluación es un proceso en el que se concede un valor a la práctica docente; teniendo como apoyo a las evidencias recogidas, que servirán, expresa el MINEDU (2009), para dirigir al docente hacia un análisis sobre su propio desenvolvimiento y darse cuenta sobre cuál es la imagen que la sociedad desea que tenga la educación; además le permitirá reconocer sus exigencias de aprendizaje y las competencias que necesita fortalecer o desarrollar. Asimismo, Leitwood, K., y Beatty, B. (2007), dice que una de las variables a desarrollar dentro de la IE, por el directivo, es específicamente su liderazgo pedagógico y ésta es una de las oportunidades en el que tendrá que demostrar ser el guía para la mejora de la práctica docente, calidad de los aprendizajes de los estudiantes y modelo de IE.

Dado que la evaluación debe dar promoción al mejoramiento continuo de la práctica docente, ésta debe ser realizada durante todo el año escolar. Expresado por el

Ministerio de Educación (2009), será viable si de antemano existe un proceso de reflexión entre los elementos constitutivos de la institución educativa, comprometidos en el proceso de mejora de calidad; realizándose el seguimiento al desempeño docente, tomando en cuenta los estándares de calidad y cumpliendo los compromisos de mejora de la calidad educativa.

5.1.3.1. Instrumentos de Evaluación Pedagógica

El Ministerio de Educación (2017), enfatiza tres tipos de instrumentos de recojo de información para una evaluación objetiva. Se les llama métodos cerrados; porque ponen énfasis en aspectos que tienen que ver con el comportamiento:

- *Lista de control.* Contienen una serie de ítems, relacionados a las características referentes a diversas categorías que se observarán y sobre las que el directivo tendrá que señalar si se dieran.

- *Escalas de observación.* Asienten la anotación ordenada de diversos aspectos o características observadas en la práctica docente.

- *Códigos de categorías.* La categorización da paso para registrar lo observado a un sistema de categorías que puede organizarse y permite distinguir qué conductas resultan ser importantes para dar solución a nuestro problema de estudio.

5.1.4 Área de Comunicación.

El área de Comunicación, en las Rutas del Aprendizaje (MINEDU, 2015), especifica que según la Ley General de Educación, plantea dos fines; para los que se requiere el desarrollo de competencias comunicativas por los estudiantes. La asimilación y desarrollo de estas competencias comunicativas, permitirá la realización de los estudiantes como entes constructores de una sociedad justa. Así, uno de estos fines apunta a lograr su realización integral como ser humano para poder afrontar los frecuentes cambios sociales e intelectuales del orbe; el otro fin, especifica la formación del estudiante para su aporte a una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz inmersa en la diversidad, para que así impulse su desarrollo e integración al mundo globalizado.

5.1.4.1. Enfoque del área Comunicación. En las Rutas de Aprendizaje (MINEDU, 2015), Se expresa que el enfoque del área de Comunicación apunta al uso del lenguaje; por motivo que nuestros estudiantes hacen uso de su lengua de manera continua en una diversidad de situaciones y contextos. Es ésta, una comunicación objetiva expresada en diversas variedades dialectales; así como en variados registros lingüísticos; brindando y haciendo suyos diversos textos que cubrirán sus necesidades,

exigencias y beneficios. Por este motivo, en la escuela se admite el lenguaje en plena actividad; tomando en cuenta la práctica pedagógica, textos completos y verosímiles.

5.1.4.2. Competencias comunicativas. Tomando como referencia a las Rutas del Aprendizaje (MINEDU, 2015); competencias comunicativas, vienen a ser el conjunto de aprendizajes que admite que nuestros estudiantes actúen, haciendo uso del lenguaje. En este aspecto, los estudiantes pondrán a prueba su facultad para actuar de manera consciente, sobre un hecho real; haciendo uso de sus habilidades, destrezas, conocimientos, información o herramientas que tengan a disposición y vean son indispensables para la situación presentada.

De las competencias que debe desarrollar todo docente del área curricular de Comunicación, según el Diseño Curricular Nacional (MINEDU, 2015), se da cuenta a continuación:

- *Competencia Comprende textos orales.* Que implica comprender textos orales diversos y de variada complejidad en diversas situaciones comunicativas, críticamente; interpretando las distintas intenciones del interlocutor, de modo reflexivo.

- *Competencia Se expresa oralmente.* El mismo que comprende la expresión oral eficaz en diversas situaciones comunicativas; con diversos interlocutores; logrando expresar sus ideas con claridad y coherencia; adecuando su texto al destinatario y haciendo uso de tácticas expresivas variadas.

- *Competencia Comprende textos escritos.* El cual involucra la comprensión crítica de textos escritos diversos y de variada complejidad en distintas situaciones comunicativas; construyendo el significado de los diversos textos, teniendo como punto de partida, sus conocimientos, experiencias y estrategias específicas; además de evaluar y reflexionar para asumir una visión personal sobre lo que leyó.

- *Competencia Produce textos escritos.* Que compromete la producción de textos escritos de diversa variedad y complejidad; recurriendo a la experiencia y a diversas fuentes de información. Esta competencia tiene la facultad de desarrollar habilidades metalingüísticas en el que se hace uso de las convenciones del lenguaje.

- *Competencia Interactúa con expresiones literarias.* El que incluye la interacción reflexiva con expresiones literarias de diferentes épocas y lugares. Esta conexión, admite experimentar el uso estético del lenguaje y la recreación de mundos ficticios. Además, contribuye a la construcción de las identidades y del diálogo intercultural.

5.1.4.3. Procesos didácticos de la competencia: Comprende textos escritos. En el campo pedagógico se han dado diversos aportes que han contribuido al buen desarrollo de la práctica pedagógica. Así podemos mencionar, el uso de procesos didácticos en la competencia: comprende textos escritos; procesos que no son más que, el trabajo conjunto entre el docente y estudiantes para el fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de competencias (Danilov, 1968); acciones de gran éxito que se llevan a cabo en el aula, como labor efectiva y eficiente. A continuación, se muestran los procesos didácticos de la competencia en mención:

COMPETENCIA: COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS	
Procesos didácticos	Estrategias
Antes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el propósito de la lectura. ✓ Activar saberes previos. ✓ Formulación de hipótesis sobre el contenido del texto (a partir de indicios que ofrece el texto: imágenes, títulos, subtítulos, párrafos, tapa, contratapa, solapa y otras características del texto). • Hipótesis acerca del tema: ¿De qué tratará el texto? • Presentación del texto: Breve reseña del autor.
Durante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lectura global del texto (en forma individual, silenciosa o con ayuda del docente). ✓ Intercambio (diálogo) para reconstruir el sentido del texto (a través de preguntas y repreguntas). ✓ Relectura (de partes confusas para aclarar posibles dudas). ✓ Identificar vocabulario desconocido y deducir significado (a partir del contexto del texto). • Utilizar diversas estrategias para resaltar la información; según el propósito.
Después	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrastar hipótesis. ✓ Intercambio para profundizar (la comprensión del texto), ✓ Elaborar resúmenes (gráficos, organizadores, etc.) ✓ Formular y responder preguntas (considerando los niveles de comprensión). • Realizar actividades complementarias y de refuerzo a la lectura y escritura).

Figura 4. Procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos.

5.1.4.4. Planificación curricular. De acuerdo a Flores. (2006), planificación curricular viene a ser el proceso de previsión de las actividades que tendrán que realizarse en la institución educativa, con la finalidad de vivir, erigir y hacer suyo, las

experiencias de aprendizajes anheladas en los estudiantes; conduciendo todos los esfuerzos al diseño y elaboración del plan curricular, en el que deberán estar inmersos todos los componentes que tienen que considerarse. Los componentes que participan en el desarrollo del proceso educativo son: competencias, contenidos, actividades, métodos, procedimientos y técnicas, medios y materiales educativos, escenario educativo, tiempo y diseño (propuesta) de evaluación.

Haciendo una síntesis de lo expresado anteriormente, podemos expresar que la planificación curricular es un proceso estratégico, sistemático, flexible y participativo que precisa lo significativo de la presencia docente en el proceso de aprendizaje. Su flexibilidad, permite modificaciones necesarias; sin recurrir, por supuesto, a su reconstrucción total. Lo significativo de la planificación está en hacer buen uso del tiempo; dando preferencia a las actividades pedagógicas, más que a las de índole administrativa que no hacen más que atrasar el proceso educativo. En el proceso de planificación, resulta importante que el docente diversifique, contextualice y diseñe las actividades que vayan de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, identificadas en sus los estudiantes.

5.1.5 Clima escolar. El clima escolar no está relacionado fundamentalmente con la disciplina; sino con la disposición de un ambiente apropiado y favorable para enseñar y para aprender certeramente; donde prime la armonía, el respeto y la ayuda mutua; así como la comunicación asertiva entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

A continuación, se mencionan algunos componentes que propician el buen clima escolar; como son:

- La calidad de las relaciones e interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa.
- Los espacios de participación democrática, donde todos sus miembros tengan la oportunidad de escuchar y ser escuchados; actuar y dejar actuar.
- La existencia de actividades planificadas en los diversos espacios formativos (aula, patios, bibliotecas, etcétera).
- Un entorno agradable donde prime la limpieza, orden, ambientación, etc.
- La existencia de normas de convivencia, elaboradas de forma consensuada y dadas a conocer a toda la comunidad educativa.

5.2 Experiencia Exitosa

Se dan muchas experiencias exitosas sobre monitoreo y acompañamiento en nuestro país; una de ellas, el año 2015 en la IE 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del departamento de San Martín, en donde se tuvo como resultado que el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y realizan más trabajos colaborativos y buena apertura para con sus colegas; debido a que se ha generado espacios de trabajo colaborativo, diálogo, reflexión y consenso de acuerdos. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Todo objetivo es enunciado para detallar y llevar a cabo actividades a desarrollar por el investigador. En su elaboración se hace uso de una estructura determinada; en función de la naturaleza de la investigación en la que se enmarquen. Los objetivos son los fines o metas que se pretenden alcanzar en el Plan de Acción, estudio o trabajo de investigación. Además, indican el propósito por el que se ha realizado la investigación, por lo que deben expresarse con nitidez para evitar posibles desorientaciones en el proceso de investigación. Así, en el presente Plan de Acción, se trazaron los siguientes objetivos:

6.1.1 Objetivo general. Mejorar la práctica pedagógica, la motivación y el compromiso de los docentes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, a través de la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación; como respuesta a las demandas formativas de las docentes de VI ciclo de la Institución Educativa “Cartavio” del distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, UGEL Ascope, La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica pedagógica del área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información con respecto a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula.

- Acompañar a las docentes, brindando un soporte técnico y afectivo del área de Comunicación, a través de una intervención personalizada y contextualizada; enfatizando la reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.

- Evaluar el desempeño docente, considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa para dar conclusión al problema priorizado, es el emplazamiento de un proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica eficaz, a los docentes del área de Comunicación a través de la puesta en práctica de actividades organizadas y planteamientos de un plan que tiene como fin el mejoramiento de la práctica docente, la motivación y el compromiso para la obtención de niveles satisfactorios en la comprensión lectora. Esto se concretará, principalmente a través de visitas al aula

Por medio de visitas al aula para la obtención de informe relevante de los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación; además de la convivencia en el aula. Del análisis y valoración de las evidencias recogidas en las visitas al aula se ejecutará el acompañamiento por parte de los entes comprometidos, con el fin común de optimizar los desempeños docentes; así como también el aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora.

A efecto de corroborar lo expresado, se hace conocer en seguida la matriz del Plan de Acción, en la que se han tenido en cuenta los indicadores, así como las metas; continuando con las estrategias, para luego presentar las actividades; además de los responsables para terminar con el cronograma que tiene amplia correspondencia con los objetivos específicos del Plan de Acción. Esta matriz va a ayudar a los docentes a mejorar su práctica, compromiso y motivación y con ello, el aprendizaje de los estudiantes en la competencia: Comprende textos escritos del área de Comunicación. Veamos:

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación , fortalecimiento y evaluación del MAE para mejorar la práctica docente en el VI de EBR.	Monitorear la práctica pedagógica del área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información con respecto a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos, didácticos y convivencia en el aula.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en la IE.	Directivos.	X											
					Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Directivos.	X											
					Elaboración conjunta del cronograma de monitoreo.	Directivos.	X											
					Diagnóstico del desempeño docente en el área de Comunicación. (Primera visita).	Directivos.		X										
					Procesamiento, análisis e informe de resultados de	Directivos.			X									

					la primera visita.													
					Observación de sesiones de aprendizaje. Visita 2.	Directivos.				X								
					Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita.	Directivos.				X								
					Observación de sesiones de aprendizaje. Visita 3.	Directivos.											X	
					Procesamiento, análisis e informe de resultados de la tercera visita.	Directivos.											X	
	Acompañar a los docentes, brindando un soporte técnico y afectivo del área de Comunicación a través de una intervención personalizada y contextualizada, enfatizando la reflexión crítica	Porcentaje de visitas a aula. Visitas realizadas para asesorar.	100% de visitas a aula.	Visita al aula.	Coordinación con el docente para llevar a cabo el acompañamiento.	Directivos.			X									
					Elaboración del cronograma de Acompañamiento de forma	Directivos.	X											

y ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.					concertada con el docente de Comunicación.																
					Asesoría individualizada con retroalimentación reflexiva y suscripción de compromisos para la mejora de la práctica docente.	Directivos.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
					Elaboración y reporte de informe de acompañamiento de la práctica docente.	Directivos.			X			X									X
-Evaluar el desempeño docente, considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la	Porcentaje de evaluaciones ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas del área de Comunicación.	100% de evaluaciones realizadas a las docentes del área de Comunicación.	Modelo de evaluación centrado en los resultados (heteroevaluación).	Modelo de evaluación a través de pares (coevaluación).	Elaboración de los instrumentos de evaluación.	Directivos.	X														
					Recojo de evidencias con autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Directivos.		X		X									X		

competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.	Modelo de autoevaluación.	Contrastación de evidencias con el MBDD.	Directivos.		X		X					X	
		Sistematización de resultados.	Directivos.		X		X					X	
		Elaboración, reporte y socialización de informe.	Directivos.		X		X					X	
		Retroalimentación, en base a resultado de evidencias.	Directivos.			X		X					X

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Constituye ser instrumento primordial, el Plan de Monitoreo y Evaluación, para consolidar el alcance u objetivos trazados en el Plan de Acción. El plan de monitoreo y evaluación va a permitir identificar, oportunamente, las carencias, limitaciones y/o necesidades de ajuste de cada una de las acciones planeadas a partir de la búsqueda y recaudo de datos, dada durante la etapa de recojo de información; con la finalidad de asumir disposiciones para seguir, mejorar o desestimar las diferentes tareas propuestas en el Plan de Acción, en su fase de planteamiento. El Plan de Monitoreo y Evaluación cuenta con objetivos específicos que hacen alusión a los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica docente; estando articulados, estos objetivos específicos con los elementos que a continuación se señalan:

- Indicadores, que señala el porcentaje de visitas llevadas a cabo al aula para el recaudo de información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos, didácticos y convivencia escolar.

- Estrategias; cuya táctica específica a realizar es, la visita al aula.

- Actividades, referidas al probable hecho de renovar o enmendar algunas de las acciones en beneficio de la mejora del nivel de logro obtenido.

- Nivel de implementación de las actividades, que no es más que la escala evaluativa que determine el nivel de implementación de las acciones presentadas como aspectos para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Principales dificultades, que especifican los obstáculos con los que se ha tenido que lidiar y que habrían podido obstaculizar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Reformulación de actividades, concerniente a la posible renovación o modificación de algunas de las actividades, para la mejora del nivel de logro obtenido en la escala evaluativa formulación.

- Porcentaje de logro de la meta, relacionado a lo formulado en el diseño del Plan de Acción e indicado de modo cuantitativos.

Acto seguido se presencia la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
-Monitorear la práctica pedagógica del área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información con respecto a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos, didácticos y convivencia en el aula.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en la IE.	Directivos. Docentes.						X	Citación. Acta de acuerdos.	Lista de cotejo de datos. Ficha de monitoreo.	MBD. Docente. Papelotes. Proyector. Laptop.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.
			1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Directivos. Docentes.				X		Ficha de monitoreo.	MBD. Docente. Papel bond. Proyector. Laptop.			
			1.3 Elaboración conjunta del Cronograma de Monitoreo.	Directivos. Docentes.					X	Cronograma de monitoreo.	Papel bond. Proyector. Laptop.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de Comunicación. (Primera	Directivos. Docentes.					X	Registro de evidencias en cuaderno de campo	Matriz de evidencias.			

			visita).																
			1.5 Procesa - miento, análisis e informe de resultados de la primera visita.	Directivos.									X	Matriz de evidencias.				Matriz de evidencias.	
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visita 2).	Directivos. Docentes.									X	Registro de evidencias en cuaderno de campo.				Matriz de evidencias.	
			1.7 Procesa - miento, análisis e informe de resultados de la segunda visita.	Directivos.									X	Matriz de evidencias.				Matriz de evidencias.	
			1.8 Observación de sesiones de aprendizaje (Visita 3).	Directivos. Docentes.									X	Registro de evidencias en cuaderno de campo				Matriz de evidencias.	
			1.9 Procesa - miento, análisis e informe de resultados de la tercera visita.	Directivos.									X	Matriz de evidencias				Matriz de evidencias.	
-Acompañar a los docentes, brindando un	-Porcentaje de visitas a aula. Visitas	Visitas a aula.	2.1 Coordinación con el docente para	Directivos. Docentes.									X	Citación. Acta de acuerdo.				Papel.	100% de visitas a aula.

soporte técnico y afectivo del área de Comunicación, a través de una intervención personalizada y contextualizada, enfatizando la reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.	realizadas para asesorar.		la visita a aula									Lista de cotejo.			
			2.2 Elaboración de cronograma de acompañamiento.	Directivos. Docentes.						X	Acta de acuerdo.		Cuaderno de actas.		
			2.3 Asesoría individualizada y suscripción de compromisos.	Directivos. Docentes.						X	Cuaderno de campo. Acta.		Proyector. Laptop. Cuaderno.		
			2.4 Elaboración y reporte de informe.	Directivos.						X	Informe.		Papel.		
-Evaluar el desempeño docente, considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo	Porcentaje de observación de clase ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Observación de clase.	3.1 Elaboración de instrumento.	Directivos.						X	Lista de control.	Lista de cotejos de actividades.	Papel.	100% de observación de clase ejecutada.	
			3.2 Recojo de evidencias.	Directivos. Docentes.						X	Cuaderno de campo		Cámara.		
			3.3 Contraste de evidencias con el MBDD.	Directivos.							X		Matriz de sistematización.	MBDD. Cuaderno de campo.	
			3.4 Sistematización de resultados.	Directivos.							X		Matriz de sistematización.	Papel. Laptop.	
			3.5 Elaboración, reporte y socialización	Directivos. Docentes.							X		Informe.	Papel.	

de EBR.			de informe.															
			3.6 Retroali - mentación en base a resultado de evidencias.	Directivos. Docentes.						X								

Figura 6. Matriz 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% - 44%)
4 = Implementación avanzada (75% - 99%)
5 = Implementada (100%)

En la implementación de la propuesta de solución, pueden darse posibles riesgos que obstruyan el buen desarrollo del MAE, para el que se han considerado algunas medidas correctivas para enfrentar esos trances.

Objetivos Específicos	Riesgos	Medidas a adoptar
<p>-Monitorear la práctica pedagógica del área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información con respecto a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula.</p>	<p>-Rechazo de los maestros al MAE. -Huelga magisterial. -Licencias o permisos. -Fenómenos climatológicos. -Visitas inesperadas de la UGEL.</p>	<p>-Jornada de reflexión. -Aplicación de medidas correctivas, en caso de desacato. -Reprogramación de actividades del plan. -Elaboración de un plan de visita consensuado con la UGEL.</p>
<p>-Acompañar a los docentes, brindando un soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación, a través de una intervención personalizada y contextualizada, enfatizando la reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.</p>	<p>-No involucramiento de docentes en el MAE. -Huelga magisterial. -Licencias o permisos. -Fenómenos climatológicos. -Visitas inesperadas de la UGEL</p>	<p>-Aplicación de medidas correctivas, en caso de desacato. -Reprogramación de actividades del plan. -Elaboración de un plan de visita consensuado con la UGEL.</p>
<p>-Evaluar el desempeño docente, considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos para el VI ciclo de EBR.</p>	<p>-No involucramiento de docentes en el MAE. -Ruptura de relaciones. -Huelga magisterial. -Licencias o permisos. -Fenómenos climatológicos. -Visitas inesperadas de la UGEL.</p>	<p>-Aplicación de medidas correctivas, en caso de desacato. -Capacitación en relaciones interpersonales. -Reprogramación de actividades del plan. -Elaboración de un plan de visita consensuado con la UGEL.</p>

Figura 7. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

La realización del presupuesto del Plan de Acción tendrá como fin, cubrir los gastos en el tiempo especificado para la obtención de los objetivos propuestos. El cuadro que se presenta a continuación contiene las actividades estimadas en el Plan de Acción; las fechas a ejecutarse; los valores o costos que requieren y las fuentes de financiamiento de donde proviene dicho dinero; los que servirán para plasmar objetivamente cada una de las actividades que se mencionan.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del propósito de monitoreo en la IE.	marzo	30,00	Recursos de la IE.
1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	marzo	20,00	Recursos de la IE.
1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita.	abril	10,00	Recursos de la IE.
1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita.	junio	10,00	Recursos de la IE.
1.9 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la tercera visita.	octubre	10,00	Recursos de la IE.
2.2 Elaboración del Cronograma de acompañamiento.	marzo	10,00	Recursos de la IE.
3.1 Elaboración de instrumento.	marzo	10,00	Recursos de la IE.
3.3 Contrastación de evidencias con el MBD Docente.	abril, junio, noviembre	20,00	Recursos de la IE.

Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo del presente trabajo, implicó una serie de esfuerzos de diferente índole para analizar la problemática existente en la Institución Educativa “Cartavio”, del centro poblado de Cartavio, distrito de Chicama, provincia de Ascope, departamento de La Libertad; en el que se contó con la información de los docentes de la entidad formadora; quienes se encargaron de orientar, monitorear, acompañar y evaluar los avances del trabajo.

En una primera etapa, a través del Módulo 0 se sensibilizó a los directivos con el trazo y empoderamiento de una ideología de cambio por la mejora institucional y, con ello lo más primordial, el de los aprendizajes de los estudiantes; aproximando al real contexto e identificación del problema más saltante en la IE y priorizado a saber, el nivel de logro insatisfactorio en la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.

En el Módulo 1 se analizó los lineamientos para la elaboración y enunciación de la visión compartida; también se dio la formulación de alternativas de solución de acuerdo al problema seleccionado; en este caso, el nivel de logro insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación. Además, este trabajo se complementó en el Módulo 2 con el análisis de cada uno de los procesos de gestión escolar; llámense estratégicos, misionales y de soporte, que luego sirvieron para identificar aquellos involucrados en el planteamiento de solución al problema priorizado; designándose, a continuación, un código a cada proceso inmerso en el esquema de Mapa de Procesos con la finalidad de constituir un orden de valoración de acuerdo a su factibilidad y viabilidad.

Se involucró la participación y clima institucional, en el Módulo 3, basado en la buena calidad de la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa para la obtención de una educación de calidad. Primó su preferencia al problema priorizado; realizándose el Informe del Diagnóstico para el que se tuvo que acopiar informes de diversos grupos seleccionados; procediéndose, para esto, a la elaboración de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y también para el grupo focal; consiguiéndose el informe sobre el desempeño docente del área de Comunicación, puntos de vista de estos docentes sobre el monitoreo y acompañamiento que les

realiza el grupo directivo, así como también, manejo del clima escolar en el aula y uso de materiales y recursos educativos.

En otro aspecto, en el Módulo 4 se trató sobre la Gestión Curricular y sus implicancias en la comunidad educativa; así también se analizaron temas sobre las Comunidades de Aprendizaje, tan significativas en el logro de intercambio de conocimientos y estrategias entre docentes; además de profundizar el punto sobre Liderazgo Pedagógico. Asimismo se conocieron los lineamientos básicos del Currículo Nacional, enfoques transversales, competencias y capacidades; de la misma manera se hizo un empoderamiento de los lineamientos y orientaciones para la realización de un buen diagnóstico; para finalmente proceder con el procesamiento de los resultados, recabados de la aplicación de los instrumentos y su respectiva interpretación.

Finalmente, el Módulo 5 estuvo orientado, prioritariamente, al diseño del Plan del MAE de la práctica docente, para su inclusión en el diseño del Plan de Acción. Se dieron los lineamientos y la estructura para la elaboración del Plan de Acción que ayuden a plantear tareas objetivas que den solución al nivel insatisfactorio de logro en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación; dando una propuesta de solución fundada que involucre la intervención práctica de toda la comunidad educativa, desde su planificación hasta su ejecución. Es así como el Plan de Acción ha sido resultado del trabajo sistemático, hecho con el aporte de cada uno de los módulos facilitados y analizados gradualmente, junto al facilitador; además de la investigación personal en otras fuentes de información que sirvieron de aporte y parangón.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de elaboración del Plan de Acción se logró analizar una serie de contenidos que han servido para la realización de un parangón entre lo que se vive en la institución educativa y lo que debe ser; observando que:

Resulta acertado la implementación de las cinco dimensiones de Viviane Robinson en la gestión educativa; por motivo que aparte de significar una guía para la buena marcha de una institución educativa; consolida el liderazgo educativo permitiendo el impulso de la calidad educativa y mejora de los aprendizajes; teniendo a disposición los materiales y recursos con los que se cuenta.

Un director que en su institución educativa haga suyo y aplica el enfoque de procesos; logrará identificar oportunamente las fortalezas y debilidades de los elementos educativos de su institución para luego emprender un plan de mejora dándole el trato pertinente y oportuno en beneficio del cumplimiento de las metas trazadas que recaerán en la calidad educativa y aprendizaje de sus estudiantes.

Una institución educativa en la que se fomente y sostenga un buen clima institucional, abrirá las puertas a todos los miembros de la comunidad educativa; quienes trabajarán de manera segura y motivada en un ambiente de respeto, colaboración y reconocimiento; lo que permitirá el logro de las metas trazadas en provecho de los educandos.

El acompañamiento pedagógico se relaciona directamente con el Marco del Buen Desempeño Docente y contribuye al desarrollo de sus dominios, competencias y desempeños. Resulta ser de gran importancia por motivo que nos permite reflexionar críticamente sobre la práctica pedagógica. Una de las formas más pertinentes para evitar la proliferación de las confusiones sobre que éste tiene carácter punitivo es, recurrir a las fuentes oficiales.

Referencias

- BID (2010). *Proyecto: Sistema integrado de formación de capital humano. Estrategia de acompañamiento docentes nóveles*. www.colombiaaprende.edu.co/html/icositios/1752/articles-327885_recurso_1.pdf.
- Cardemil, C. Maureira, F. y Zuleta, J. (2010). *Modalidades de acompañamiento y apoyo pedagógico al aula*. Recuperado en: http://mailing.uahurtado.cl/cuaderno__educacion_31/pdf/instrumento31.pdf (julio 13 de 2016).
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Pearson.
- Danilov (1968). *Procesos didácticos. Acciones exitosas que se desarrollan en la práctica del aula para una labor efectiva y eficiente*. <https://es.xcribd.com/document/341018859/Procesos-Didácticos>.
- Flores (2006). *La planificación curricular*. carmenmireyac.blogspot.com/.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación*. 2a. Edición. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. y Beatty, B. (2007). *Prácticas de liderazgo directivo y su relación con el trabajo docente. Chile*. achie.cl/ciie2012/docs/sesiones/119.pdf.
- Martínez, H. y Gonzales, S. (2010). *Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva*. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87020009007.pdf> (junio 23 de 2016).
- Maureira, F. (2008) “Comer el pan juntos”: *el acompañamiento como modalidad de apoyo a escuelas*”. Cuadernos de Educación. N° 63, noviembre 2014, pp. 8 – 10. Ver en <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/txt1165.pdf>.
- Ministerio de Educación (s.f.). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2015a). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2015b). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local/Regional)*. Lima.
- Ministerio de Educación (2015c). *Rutas del aprendizaje. Versión 2015*. Lima.
- Ministerio de Educación (2016a). *Currículo Nacional*. Lima.

- Ministerio de Educación (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima.
- Ministerio de Educación (2016c). *Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017*. Lima.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Programa directivos Educan.
- OREALC/UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente* - unesdoc. UNESCO.Org.//images/0015/001529/152934s.pdf.
- Padilla de, M. (2014). *Acompañamiento pedagógico como promotor para la mejora de las prácticas pedagógicas en el colegio técnico profesional*. Santiago de Chile.repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/7884/MGDEPadillaM.pdf?sequence.
- Pérez, G. (2014). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Rodríguez, G. (2012). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores. Madrid: CELAS.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: PANAPO.
- Valdez, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación. <https://es.scribd.com/document/341018859/PROCESOS-DIDACTICOS>.