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 III CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 80997 DEL DISTRITO DE USQUIL, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

RUBIO ILDEFONSO, Enedina Reinelda

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción

1. Identificación dela Problemática……..…… 3
   - 1.1 Caracterización del Contexto Socio - Cultural de la I.E……... 3
   - 1.2 Formulación del Problema Identificado……..... 5
2. Diagnóstico…… 8
   - 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados…… 8
     - 2.1.1 Resultados cuantitativos…….…….. 8
     - 2.1.2 Resultados cualitativos…….…… 8
   - 2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo…..…….. 9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico…….…….. 14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución…….…….... 17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada…….…….. 21
   - 5.1 Marco Conceptual…….……..…. 21
     - 5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora…….. 21
       - 5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico…..…….. 21
       - 5.1.1.2. Estrategias de monitoreo…….…….…..... 21
         - 5.1.1.2.1. Visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica……. 22
         - 5.1.1.2.2. Autogestión…….……... 22
       - 5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora…….……... 23
         - 5.1.1.3.1. Ficha de observación…..……. 23
         - 5.1.1.3.2. Cuaderno de campo……... 23
     - 5.1.2 Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión lectora…….…….. 23
       - 5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico……. 23
       - 5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la

comprensión lectora…….. 26
5.1.2.2.1. Círculos de interaprendizaje…….…. 26
5.1.3 Evaluación del desempeño docente……..…… 26
5.1.3.1. Definición de evaluación desempeño docente…..... 26
5.1.3.2 Tipos de evaluación docente……..…… 26
5.1.4 Área de Comunicación.…….…..….. 27
5.1.4.1. Enfoque del área de Comunicación…..…..……... 28
5.1.4.2. Competencia: Comprende textos escritos…… 28
5.1.4.2.1. Procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos……..…… 29
5.1.4.2.2. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprensión de textos escritos……. 30
5.1.4.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de la sesión de aprendizaje……. 30
5.1.4.2.4. Utilización de materiales educativos……..…… 31
5.2 Experiencia Exitosa……... 32
6. Diseño de Plan de Acción…….…….. 33
6.1 Objetivos…….…….. 33
6.1.1 Objetivo general…….…….... 33
6.1.2 Objetivos específicos…….……... 33
6.2 Matriz del Plan de Acción…….…… 34
7 Plan de Monitoreo y Evaluación…….…… 37
8. Presupuesto……. 43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción……. 45
10. Lecciones Aprendidas…….…… 47
Referencias…….……..... 48

Índice de Figuras

Figura 1.	Árbol de problemas……..	7
Figura 2.	Análisis de resultados del diagnóstico…….	12
Figura 3.	Caracterización del rol como líder pedagógico……..…..	16
Figura 4.	Etapas del acompañamiento pedagógico…….…..….....	25
Figura 5.	Competencia comprende textos escritos…….……..	29
Figura 6.	Matriz del Plan de Acción…….……..…..	35
Figura 7.	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción……..…..	38
Figura 8.	Riesgos y medidas a adoptarse ……..…...	42
Figura 9.	Cuadro del presupuesto del Plan de Acción……..……	43

Introducción

Este trabajo académico, nace ante el compromiso de mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes del segundo grado de EBR de la Institución Educativa N° 80997 del distrito de Usquil; el mismo que está centrado en determinar, analizar los motivos y buscar alternativas de solución, para optimizar el nivel de logro en la competencia comprende textos escritos, involucrando a los padres de familia por ser el medio familia donde se desarrolla la personalidad del estudiante.

Considerando los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015 y 2016 aplicada al segundo grado de Educación Primaria de Menores de la institución educativa, se observó que la mayoría de los estudiantes no alcanzan logros satisfactorios en el área de Comunicación, ubicándose en inicio, en proceso y solo 2 estudiantes alcanzaron el nivel satisfactorio; razón que incitó la realización de un diagnóstico con participación de los padres de familia, consejo educativo y docente. Después de realizar el análisis correspondiente se concluye con la priorización del problema.

Este trabajo académico consta de diez partes; la primera parte comprende la identificación de la problemática, considerando la caracterización del contexto socio – cultural de la institución educativa y la formulación del problema identificado, seguido del árbol de problemas; luego se presenta la segunda parte referida al diagnóstico, donde se describe los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados a la docente; además contiene la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.

La tercera parte corresponde a la caracterización del rol como líder pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones de Viviane Robinson; la cuarta parte contiene el planteamiento de la alternativa de solución; en la quinta parte se establece la sustentación de la alternativa de solución priorizada, considerando el marco conceptual y la experiencia exitosa relacionada con la alternativa de solución. En el marco conceptual se habla sobre el monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora, donde se considera Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente; además se hace referencia al área, considerando la competencia, el enfoque,

procesos didácticos, estrategias metodológicas para desarrollar la competencia; estrategias para favorecer el clima y la utilización de materiales.

La sexta parte contiene el diseño del Plan de Acción, donde se presentan los objetivos considerando el objetivo general y los objetivos específicos; además se tiene la matriz del Plan de Acción, donde se establece las metas, estrategias y actividades a ejecutar. Después se tiene la sétima parte que corresponde al plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; luego se observa la octava parte donde se menciona el presupuesto de las actividades a efectuar en el Plan de Acción; seguidamente se ostenta la novena parte, aquí se realiza la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, luego se tiene la décima parte, referida a las lecciones aprendidas, y se concluye con la referencia bibliográfica.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE Nº 80997

La Institución Educativa N° 80997 se encuentra ubicada en zona rural, al extremo Sur Este del caserío Santa Cecilia, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región La Libertad, a una altitud de 3000 m.s.n.m., margen izquierdo del río Monchacap; el acceso a la institución es por trocha carrozable. El área del terreno es 21 596 metros cuadrados, dividido en dos predios. En el predio 1 está ubicada la institución educativa y el predio 2 está cubierto con árboles de eucalipto.

El caserío Santa Cecilia limita con los caseríos de Juan Velasco Alvarado, El Alizar, La Ramada y Júlgueda; cuenta con servicios básicos como luz eléctrica y agua no potable. Además, tiene un aproximado de 70 familias dispersas, distantes a la institución, su clima es frío con abundantes lluvias en los meses de noviembre a marzo, de humedad relativa. La temperatura media anual varía entre los 12°C a 18°C, presenta relieve accidentado, existe variada flora y fauna silvestre, algunos en extinción. Los habitantes se dedican al cultivo de papa y crianza de ganado vacuno, el que produce leche para consumo familiar y en algunos casos les permite comercializar los derivados en pequeñas cantidades; razón por la que el nivel económico de los pobladores es bajo.

La Institución Educativa N° 80997 es polidocente multigrado, brinda servicio educativo a estudiantes de los niveles Inicial y Primaria. En el nivel Inicial se registra una población escolar de 26 estudiantes, las edades son entre 3; 4 y 5 años respectivamente, siendo atendidos por dos profesoras, en el nivel Primaria hay 40 estudiantes, distribuidos por ciclos a cargo de tres docentes. La asistencia promedio es del 98% en los dos niveles, esto se debe al programa social Juntos, que promueve la participación activa de los padres de familia en la escuela, siendo una fortaleza en el sector Educación, razón por la que no existe deserción escolar.

La institución cuenta con local propio**,** saneado ante los registros públicos, la infraestructura tiene una antigüedad de 35 años aproximadamente, está construido con material rústico de la zona (adobe), consta de 03 aulas en el nivel Primaria, 01 aula para el nivel Inicial y 01 auditorio que funciona como aula. También tiene dos

ambientes pequeños uno utilizado como biblioteca y el otro para la Dirección; además tiene ambiente para cocina, almacén y 03 servicios higiénicos construidos por FONCODES, los que son utilizados por estudiantes de ambos niveles. A parte de ello cuenta con patio de formación, campo deportivo, área libre cubierta con árboles de eucalipto; sin embargo la institución no cuenta con cerco perimétrico**.**

Las fortalezas existentes son: Docentes comprometidos en mejorar su trabajo pedagógico, estudiantes con aspiraciones de superación, contar con materiales educativos y herramientas dotadas por el MINEDU, existencia de buen clima institucional y organizaciones internas como: APAFA, CONEI, CAE, COE quienes promueven su participación desde su ámbito a toda la comunidad educativa apuntando a un solo objetivo, mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Además, posee recursos propios generados por la comercialización de recursos vegetales que crece en el campo deportivo de la institución, éstos son utilizados en la adquisición de materiales para el trabajo educativo y solventar algunas necesidades.

Entre las oportunidades presentes en la institución, que nos permitirán mejorar el nivel aprendizaje en los estudiantes se tiene: Comunicación asertiva entre escuela - comunidad, convivencia armoniosa, existencia de programas sociales, apoyo constante de los padres de familia, la normatividad educativa vigente y la ubicación de la institución. Además, existe convenio con el puesto de salud del pueblo menor de Monchacap que nos apoya en la realización de talleres sobre higiene, salud integral, entre otros.

Todo esto nos permitirá generar cambios en la institución educativa, mejorando el nivel de aprendizaje en los estudiantes, partiendo para ello de situaciones significativas que atiendan las necesidades e intereses de los mismos; además es necesario absolver las expectativas de los padres de familia aplicando el enfoque intercultural, para garantizar una educación contextual y pertinente formando ciudadanos capaces de desenvolverse en su comunidad, que apuesten por el enriquecimiento cultural, la cohesión social y la convivencia pacífica.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de realizar el análisis de los documentos existente en la institución sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como: Actas oficiales de evaluación y los informes de la ECE 2015 - 2016 se concluye en el siguiente problema: "Nivel insatisfactorio de logros de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 80997, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad".

El problema identificado en la institución educativa ha sido analizado mediante la técnica árbol de problemas; estableciéndose como causa el escaso uso de estrategias y procesos didácticos para el desarrollo de comprensión de textos escritos durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, la cual está asociada al factor de gestión del currículo, referido específicamente a mejorar las capacidades pedagógicas del docente. Todo esto ha provocado la baja comprensión de textos en los estudiantes, volviéndose memorísticos, pasivos, poco reflexivos; es decir, los estudiantes no logran el desarrollo de capacidades para comprender con facilidad los textos que leen. Frente a esta situación se plantea desarrollar círculos de interaprendizaje para compartir experiencias y estrategias a fin de mejorar la práctica en el aula.

Otra de las causas es la deficiente utilización de materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; la misma que está asociada al factor de gestión del currículo referente a mejorar la capacidad pedagógica de la docente. Esta causa genera que los estudiantes se sientan desmotivados en el trabajo de aula relacionado a comprensión de textos escritos, se desinteresen por el estudio, sean poco participativos, estén cohibidos y se sientan cansados. Para revertirlo es necesario realizar trabajo colegiado sobre el uso de materiales y prever su utilización en las sesiones de aprendizaje.

La tercera causa del problema es el limitado monitoreo y acompañamiento a la docente; esta causa se relaciona con el factor de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), relacionado específicamente a la planificación, asesoría crítico reflexivo y retroalimentación formativa; trayendo como consecuencia la práctica rutinaria de la docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, donde muchas veces no planifica su trabajo pedagógico. Frente a ello es pertinente realizar jornadas

de reflexión para elaborar consensuadamente el plan de monitoreo, ejecutarlo con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, luego realizar el análisis y efectuar el acompañamiento acorde a las necesidades de la docente.

Finalmente se presenta la cuarta causa que ha inducido este problema: Existencia de estudiantes con deficiente manejo de emociones, la misma que se relaciona con el factor de convivencia escolar, específicamente con la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar que existan estudiantes tímidos, cohibidos, poco participativos, reacios al cambio, con baja autoestima y deficiente cultivo de valores. Para revertirlo es oportuno realizar estrategias que promuevan el cultivo de valores como la escucha activa, la comunicación asertiva y la crítica constructiva para manejar adecuadamente las emociones, fortaleciendo la convivencia entre los actores educativos y asegurar un ambiente ordenado que de soporte al estudiante.

Para poder atender las causas descritas y superar el problema latente en la institución educativa, es necesario aprovechar con pertinencia las fortalezas y oportunidades descritas en el numeral 1.1; las mismas que ayudarán a mejorar el desempeño docente y por ende el nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes de III ciclo de Educación Básica Regular, con la finalidad de formar ciudadanos íntegros que apuesten por el enriquecimiento cultural y la cohesión social en favor de la democracia.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que contiene el problema priorizado, las causas y las consecuencias del problema.

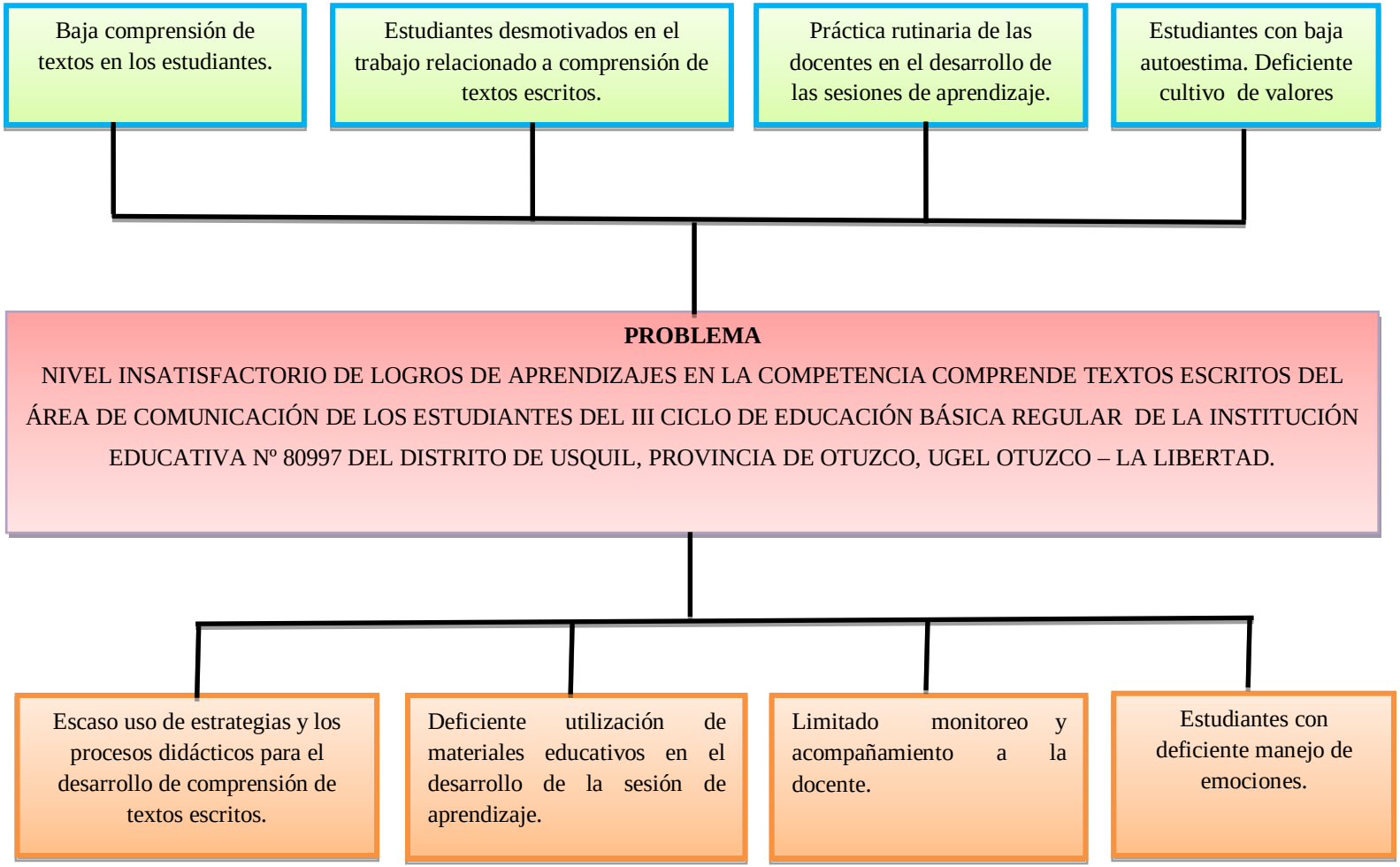


Figura 1: Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

Para realizar el diagnóstico del trabajo académico se han utilizado instrumentos para recolectar la información como el Cuestionario, instrumento que fue aplicado a los docentes para recoger evidencias sobre algunas apreciaciones que tienen sobre el trabajo escolar, entre otros aspectos y la ficha de monitoreo que fue utilizada para conocer sus fortalezas y limitaciones de la docente en el trabajo pedagógico. Después de la aplicación se realizó el análisis correspondiente, obteniendo los siguientes resultados:

2.1.1. Resultados cuantitativos. El 75% de los ítems referidos al aspecto uso de estrategias metodológicas y procesos didácticos durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje; demuestran que la docente tiene dificultad para planificar y ejecutar la sesión de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos didácticos en comprensión de textos escritos, realizándolo en forma rutinaria. Esto se debe al desconocimiento de estas estrategias en la ejecución de la sesión de aprendizaje, así como al deficiente monitoreo y asesoramiento recibido de la directora. Frente a esta situación se plantea desarrollar círculos de interaprendizaje para compartir experiencias y estrategias a fin de mejorar la práctica docente.

Por otro lado, el 70% de los ítems referidos al uso de materiales educativos, muestran que la docente presenta dificultad en el uso de estos recursos y materiales proporcionados por el Ministerio de Educación, utilizándolos de manera imprevista, es decir no planifica su uso en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Esto se debe al desinterés por buscar información o leer las instrucciones establecidas en los manuales sobre el uso pertinente, además, no se ha realizado el monitoreo y asesoramiento acorde a las necesidades de la docente. Para revertirlo es oportuno realizar trabajo colegiado sobre el uso de materiales y prever su utilización en el desarrollo de sus clases, específicamente en el área de Comunicación.

2.1.2. Resultados cualitativos. Con referencia al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) que realiza el líder pedagógico, la docente manifiesta que responde a una planificación difundida en la institución, sin embargo, en pocas

ocasiones se realiza. Finalmente considera que el MAE debe ser sostenido durante todo el año; al respecto el MBDDir competencia 6 precisa que es responsabilidad del líder pedagógico gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje (Minedu, 2015 a)

Frente a este problema, es oportuno planificar y ejecutar el MAE, para identificar las fortalezas y debilidades, realizar el análisis correspondiente y efectuar el acompañamiento acorde a las necesidades de la docente, con la finalidad de fortalecer sus capacidades pedagógicas; además, se debe conformar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje para realizar trabajo colegiado, promover la autocapacitación y mejorar la práctica pedagógica.

Además, afirma que la convivencia escolar en la institución educativa se basa en los acuerdos establecidos por consenso y son utilizados para regular el comportamiento de los estudiantes; por otro lado manifiesta que algunos estudiantes son violentos y agresivos teniendo serias dificultades en el manejo de emociones. Basados en la competencia 2 del MBDDir es recomendable realizar estrategias que promuevan el cultivo de valores como la escucha activa, la comunicación asertiva y la crítica constructiva para manejar adecuadamente las emociones, fortalecer la convivencia entre los actores educativos y asegurar un ambiente ordenado, que de soporte al estudiante.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa Nº 80997, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad. Este problema fue priorizado con la finalidad de atender las expectativas de los padres de familia, promover la comunicación asertiva y fortalecer la convivencia escolar.

Para realizar el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que la docente tiene dificultad en utilizar estrategias y procesos didácticos en la competencia comprende textos escritos y en el uso de los materiales educativos dotados por el Minedu. Por otro lado, se concluye que a los estudiantes les cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de sus compañeros, mediante una comunicación estimulante frente a actitudes positivas; esto se debe a que por momentos no manejan adecuadamente sus emociones siendo indiferentes con sus compañeros.

Entre los procesos de gestión implicados tenemos a los Procesos Operativos 03.1 referido a Desarrollar trabajo colegiado, 03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, 04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, 05.1 Promover la convivencia escolar, 05.3 Promover la participación de la comunidad educativa.; los Procesos Estratégicos 03.3 Adoptar medidas para la mejora continua y los Procesos de Soporte 01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento, 01.3 Fortalecer las capacidades docentes y 03.2 Distribuir y preservar (Minedu, 2016 a)

También se relaciona con el MBDDir competencia 6.Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Por otro lado se afirma, que no se ha cumplido el compromiso de gestión 2 referido a Retención anual de estudiantes en la IE y el compromiso 3 referente al Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.

Asimismo, con relación a los resultados del instrumento cualitativo se obtuvo las siguientes conclusiones: El MAE que realiza el líder pedagógico responde a una planificación difundida en la IE, contiene actividades y estrategias como el monitoreo al docente en el aula, asesoría, retroalimentación a través de talleres y GIAS; sin embargo, en pocas ocasiones se realiza. Por otro lado, manifiesta que la convivencia en el aula, se basa en acuerdos establecidos en consenso, siendo oportuno realizar el MAE; fomentar el manejo de emociones y el cultivo de valores en los agentes educativos para lograr la visión institucional.

El reto para el líder pedagógico, es mejorar el nivel de logros de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa. Nº 80997, distrito de

Usquil, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad; siendo pertinente ejecutar los siguientes desafíos: Sensibilizar a la docente sobre el uso apropiado de estrategias y procesos didácticos en comprensión de textos escritos, mediante la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje, para desarrollar círculos de interaprendizaje, compartir experiencias y mejorar su desempeño.

El segundo desafío a realizar es fomentar el uso de materiales en la enseñanza de comprensión de textos mediante jornadas de reflexión y trabajo colegiado sobre el uso de materiales. El tercer desafío es ejecutar el monitoreo y acompañamiento durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje brindando al docente soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio; finalmente se tiene por último desafío practicar el manejo de emociones en los estudiantes para fortalecer la autoestima dentro de una convivencia armoniosa. Seguidamente se presenta el cuadro concerniente al análisis de resultados del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de logros de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 80997 distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.	**RESULTADOS CUANTITATIVOS** **Planificación Curricular** - El 75% de los ítems referidos al aspecto uso de estrategias metodológicas y procesos didácticos durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje; arrojan como resultado que la docente tiene dificultad para planificar y ejecutar la sesión de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos didácticos en comprensión de textos escritos, realizándolo en forma rutinaria, razón por la que es necesario realizar círculos de interaprendizaje para compartir experiencias y resolver las dificultades que se presenten. **Uso de Materiales Educativos** - El 70% de los ítems referidos al uso de materiales educativos, muestran que la docente presenta dificultad en usar los materiales educativos proporcionados por el Ministerio de Educación, en muchos casos utiliza los materiales de manera imprevista, siendo oportuno realizar trabajo colegiado sobre el uso de materiales y prever la utilización en las actividades de aprendizaje.	▪ - PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje - PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado - PS01.3 Fortalecer capacidades docentes. - PS03.2 distribuir y preservar	▪ - Retención anual de estudiantes en la IE - Cumplimiento de la calendarización planificada de la IE	- Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. - Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basado en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. - Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (MBDDir p.42; 46 y 47 respectivamente).

	RESULTADOS CUALITATIVOS **Realiza monitoreo en las aulas** - El acompañamiento pedagógico que realiza el líder pedagógico responde a una planificación difundida en la IE, pero en pocas ocasiones se realiza; por lo que es oportuno planificar y ejecutar el MAE. **Convivencia en el aula** - La convivencia en el aula, se basa en acuerdos consensuados, pero falta practicar valores en sus hogares y controlar las emociones.	- PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua. - PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. - PO03.3Realizar acompañamiento pedagógico. - PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. - - PO05.1 Promover la convivencia escolar. - PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa. -	- Retención anual de estudiantes en la IE - Cumplimiento de la calendarización planificada de la IE	- Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. - Competencia 2 Promueve y sostiene lola participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (MBDDir p.47 y 41).

Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

De acuerdo al diagnóstico realizado en la institución educativa, es pertinente que el líder pedagógico tenga en cuenta las cinco dimensiones de Viviana Robinson, consultado en el primer fascículo del módulo 6 Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Minedu, 2016b). La primera es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se debe establecer metas para elevar el nivel de logro de aprendizaje en el área de Comunicación, socializarlos con la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora con altas expectativas; siendo ineludible que las metas sean comunes y conocidas por los actores educativos. Estas acciones se deben ejecutar para caminar todos hacia un solo objetivo y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En concordancia a esta dimensión y el problema se plantea realizar jornadas de capacitación y/o reflexión con el personal docente sobre la utilización de los materiales; distribuir y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa, porque la docente debe conocer los materiales y recursos existentes en la institución, para despertar el interés por la lectura en los estudiantes y mejorar el aprendizaje.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se plantea realizar monitoreo y acompañamiento pedagógico como mínimo tres veces a cada docente durante el año lectivo; porque es indispensable tener información sobre la labor docente, detectar sus debilidades y reconocer sus fortalezas para brindar acompañamiento pedagógico oportuno según la necesidad y mejorar su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. En referencia a esta dimensión, relacionándolo con el problema, se establece organizar grupos de interaprendizaje y reuniones de trabajo colegiado conformando las comunidades profesionales de aprendizaje; porque promueve la autocapacitación y permite intercambiar ideas, acuerdos, estrategias relacionadas con su labor, para incrementar la calidad de la enseñanza y el progreso de los estudiantes.

En la última dimensión de Robinson se considera, asegurar un ambiente ordenado y de soporte. Teniendo en cuenta esta dimensión y al problema priorizado, se plantea desarrollar la empatía y escucha activa, así como gestionar un espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado; porque es ineludible brindar un servicio de calidad toda vez que siendo el estudiante el centro del proceso de enseñanza aprendizaje, debe sentirse cómodo, contento y seguro para mejorar su aprendizaje y respaldar el trabajo docente.

En seguida se presenta el cuadro referido a la caracterización del rol como líder pedagógico, teniendo en cuenta las dimensiones de liderazgo según Viviane Robinson; donde se consideran interrogantes como: ¿Qué debo hacer para solucionar el problema? Dar respuesta a esta pregunta permitirá buscar diferentes estrategias para consolidar las dimensiones; además es necesario responder a las interrogantes ¿Por qué? y ¿Para qué?, estas respuestas servirán para tener claridad en las acciones que el líder pedagógico debe realizar.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	- Establecer metas comunes.	- Porque el objetivo propuesto debe ser conocido por todos los actores educativos para caminar hacia un mismo fin y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
Uso estratégico de recursos	- Realizar jornadas de reflexión con el personal docente sobre la utilización de los materiales. - Distribuir y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa.	- Porque la docente debe conocer y utilizar los materiales y recursos, para despertar el interés por la lectura en los estudiantes y mejorar el aprendizaje.
Planeamiento y evaluación de la enseñanza del currículo	- Realizar monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica como mínimo tres veces a cada docente durante el año lectivo.	- Porque es necesario tener información sobre la labor docente, determinando las debilidades y fortalezas, para brindar acompañamiento oportuno según la necesidad y mejorar su práctica pedagógica.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	- Organizar grupos de interaprendizaje y reuniones de trabajo colegiado, conformando Comunidades Profesionales de Aprendizaje.	- Porque promueve la autocapacitación y permite intercambiar ideas, acuerdos, estrategias relacionadas con su labor, para incrementar la calidad de la enseñanza y el progreso de los estudiantes.
Asegurar un ambiente ordenado y de soporte	- Desarrollar la empatía y escucha activa. - Gestionar un espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado.	- Porque es ineludible brindar un servicio de calidad toda vez que siendo el estudiante el centro del proceso de enseñanza aprendizaje, debe sentirse cómodo, contento y seguro para mejorar su aprendizaje y respaldar el trabajo docente.

Figura 3: Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después de realizar el análisis de las alternativas de solución referidas al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa Nº 80997 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco; se ha determinado como alternativa pertinente y factible, la ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a la docente del III ciclo.

El líder pedagógico con la finalidad de revertir el problema priorizado en la institución, propone metas y expectativas para el logro de aprendizajes, siendo necesario sensibilizar, consensuar y socializarlas; razón por la se plantea como alternativa de solución planificar y ejecutar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para fortalecer el desempeño docente y mejorar el aprendizaje de los estudiantes; siendo oportuno involucrar a los agentes educativos en las actividades que realice la institución educativa para fortalecer la convivencia escolar.

También es preciso conformar las comunidades profesionales de aprendizaje para realizar reuniones de trabajo colegiado, orientar la labor docente, así como promover la autocapacitación y difundir las actualizaciones que permitan la mejora en la enseñanza - aprendizaje. El líder debe promover un contexto acogedor, ordenado y saludable en los docentes, estudiantes y padres de familia, quienes son responsables de la formación de los estudiantes, futuros ciudadanos de la sociedad.

Teniendo en cuenta la problemática institucional, se debe promover el desarrollo del compromiso 1 referido al progreso anual de los estudiantes y fortalecer el compromiso 5 relacionado con la convivencia escolar, mediante jornadas de reflexión sobre el quehacer diario en el aula, lo que servirá para determinar las fortalezas y limitaciones de los docentes. Para superar la problemática institucional es necesario ejecutar en forma eficaz el cuarto compromiso de gestión (MAE) para obtener logros significativos en el desempeño docente mejorando el aprendizaje de los estudiantes.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de la docente del III ciclo de EBR; así como a las características y necesidades de la institución educativa, es decir al caserío Santa Cecilia, lugar donde se cultiva la papa. Cabe señalar que su

producción está supeditada a los cambios climatológicos como sequías, aluviones, granizadas y heladas en época de verano. Este caserío presenta algunos problemas sociales como asalto a mano armada, al consumo de bebidas alcohólicas y existencia de familias disfuncionales. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión de textos escritos en los estudiantes.

El Ministerio de Educación, señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2017). Por otro lado, reconocen que

> El acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (Vesub L. y Alliaud, 2012 p. 41).

Siendo el acompañamiento pedagógico un proceso que permite mejorar el desempeño docente, es factible viabilizarlo mediante la conformación de círculos de interaprendizaje, con la finalidad de compartir experiencias, establecer desafíos y propiciar la autocapacitación permanente. Este acompañamiento le va permitir sentirse seguro, innovar su trabajo y estar actualizado para mejorar el aprendizaje creando nuevas expectativas en los estudiantes.

> Asimismo, desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base evidencias, que busca propiciar en los docentes "la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia" (Minedu, 2018, p.10)

La evaluación pedagógica es un proceso que para ser eficaz, debe partir de la autoevaluación, donde el docente reflexione sobre su trabajo pedagógico que le permita identificar sus fortalezas; así como reconocer sus dificultades con la finalidad de autocapacitarse o buscar asesoramiento técnico de acuerdo a sus necesidades, para fortalecer su desempeño, realizar un trabajo consciente acorde con las necesidades e intereses de los estudiantes.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que son acertadas y contribuyen a la implementación del plan antes sugerido; como es el caso de la experiencia exitosa denominada "Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa", experiencia que se realizó en la Institución Educativa Nº 0523 "Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez", La Banda de Shilcayo – Tarapoto - San Martín; desarrollada en el año 2015.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica esta relacionado con los procesos de gestión escolar. El proceso de dirección y liderazgo esta relacionado con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar; con el fortalecimiento del desempeño docente específicamente con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la institución educativa con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, MBDDirectivo y compromisos de Gestión Escolar es coherente. El MAE tiene como finalidad mejorar la práctica pedagógica y con ello, la mejora continua de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación integral del estudiante, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza - aprendizaje, se evidencia estrecha relación con la alternativa de solución.

La alternativa de solución permite concretar el cuarto compromiso de Gestión Escolar, referido al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide primordialmente en el aprendizaje de los estudiantes, al generar acciones de mejora en el desempeño docente, siendo preciso la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, para compartir las buenas prácticas y promover la auto capacitación docente.

El líder pedagógico, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los actores en la institución educativa y comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el cultivo de valores (Minedu, 2016b). Los actores de la comunidad educativa, como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental de la escuela: Generar las condiciones, los

ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los resultados de logro; los padres de familia deben trabajar en coordinación con la docente para mejorar la comprensión de textos escritos.

El directivo como líder pedagógico, en este momento presenta dificultades para implementar el plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello debe asumir retos como promover espacios para compartir experiencias de aprendizaje, conformar las comunidades profesionales de aprendizaje, promover la auto capacitación docente y establecer el cronograma consensuado con el fin de fortalecer la práctica pedagógica.

En el trabajo institucional, al constituir el monitoreo, acompañamiento y evaluación teniendo en cuenta el enfoque crítico reflexivo, se prevé cambios en el manejo de estrategias e instrumentos para establecer diálogo interactivo entre directora-docentes que permita recoger necesidades y demandas, siendo acertado practicar la comunicación asertiva con el propósito de fortalecer el desempeño docente y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Este apartado constituye la etapa más importante del presente trabajo académico, porque en este acápite se realizará una breve descripción de los fundamentos teóricos de los temas referidos al presente, teniendo las versiones de diferentes autores, que permitirán establecer el proceso sistemático del trabajo; esto implica analizar y exponer aquellas teorías que se consideran válidas para sustentar y respaldar la alternativa de solución haciéndolo más viable con el fin de optimizar su ejecución.

5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora. El monitoreo es un proceso sistemático utilizado para recoger información (fortalezas y debilidades), que permita mostrar con claridad los procesos pedagógicos acaecidos en el aula, para tomar decisiones asertivas para mejorar el aprendizaje. Al hablar del desarrollo de la comprensión lectora, nos referimos a realizar todo un proceso de construcción de significados sobre el texto que deseamos comprender, siendo imprescindible que el lector encuentre sentido al leer, que conozca qué va a leer y para qué va hacerlo; exigiendo además de recursos, conocimientos previos, confianza en el lector y disponibilidad de ayuda necesaria. (Solé, 2009)

***5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico*.** En el proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el acopio y análisis de información de los procesos observados durante el desarrollo de la práctica pedagógica. De este modo, puede definirse como un proceso organizado, para observar que las actividades programadas acontezcan dentro de un periodo determinado según lo programado. Los resultados obtenidos servirán para identificar logros y debilidades con la finalidad de tomar decisiones oportunas y sugerir medidas correctivas, viabilizando el logro del aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2014a)

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden ejecutar para la obtención de información sobre el desarrollo de las actividades, el uso de recursos, el logro de las metas trazadas y la toma de decisiones relacionadas al desempeño docente. Teniendo como base las características de la

comunidad y las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes son:

5.1.1.2.1. Visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica. Las visitas en aula con asesoría personalizada involucra el proceso de observación al docente registrando los hechos acontecidos, la asesoría y el establecimiento de compromisos. El propósito de la visita es identificar aciertos y limitaciones de la práctica docente en aula, a fin de contar con información confiable y oportuna para ofrecer ayuda pedagógica y elevar el nivel de aprendizaje; siendo necesario tener presente los momentos de la visita:

a. Primer Momento – Antes de la visita. Coordinación, preparación y diálogo; en este apartado se debe considerar las siguientes acciones: Establecer las metas del monitoreo y elaborar el cronograma de visitas al aula; tener la caja de herramientas suficientes para el proceso de monitoreo y acompañamiento a las docentes; conocer los diferentes instrumentos y materiales que se manejan en los diferentes niveles; dominio y manejo de los insumos precisos para el proceso de acompañamiento y evaluación; coordinación con el docente sobre los propósitos de la visita.

b. Segundo momento – Durante la visita. Observación, registro y observación. Siendo necesario ejecutar las siguientes actividades: Saludar al docente; ejecutar la observación al participante acorde a lo proyectado, e intervenir pertinentemente cuando sea necesario; anotar en el cuaderno de campo y la ficha de monitoreo y acompañamiento las acciones pedagógicas evidenciadas en el desarrollo de sesión de aprendizaje; realiza un análisis de la situación teniendo en cuenta las anotaciones, formula preguntas para generar el diálogo; programar y realizar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas; al concluir la observación, coordinar con el docente un espacio para promover la reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada.

c. Tercer momento – Después de la visita. Asesoría personalizada; para ello se realizará la orientación, creando espacios que admitan al docente autoevaluar su trabajo pedagógico, reflexionar, tomar decisiones y asumir compromisos establecidos que serán sistematizados y revisados en la próxima visita.

5.1.1.2.2. Autogestión. En esta estrategia es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para establecer el nivel alcanzado o los que le falta alcanzar para lograr una buena práctica pedagógica. En la

autogestión, cada docente conoce que capacidades aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, es decir va tomando nota de su propio avance (Minedu, 2013)

5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora. Esta referido a las herramientas técnico – pedagógicas que se emplearan en el recojo de información clara, útil y oportuna; para establecer las deficiencias y limitaciones durante el proceso de enseñanza – aprendizaje de los docentes; con la finalidad de mejorar su trabajo pedagógico y el aprendizaje de los estudiantes. Entre ellos es posible utilizar los siguientes:

5.1.1.3.1. Ficha de observación. Es un instrumento utilizado para recoger información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica, consta de cuatro partes, entre ellas tenemos: Datos generales donde se hace mención al nombre de la institución educativa., del docente monitoreado, aula, número de visita, etc.; luego se considera una breve descripción de la escala de valoración considerando uno si se evidencia el ítem propuesto y cero en caso de no evidenciarse el ítem; asimismo se considera el área a evaluar y la puntuación obtenida.

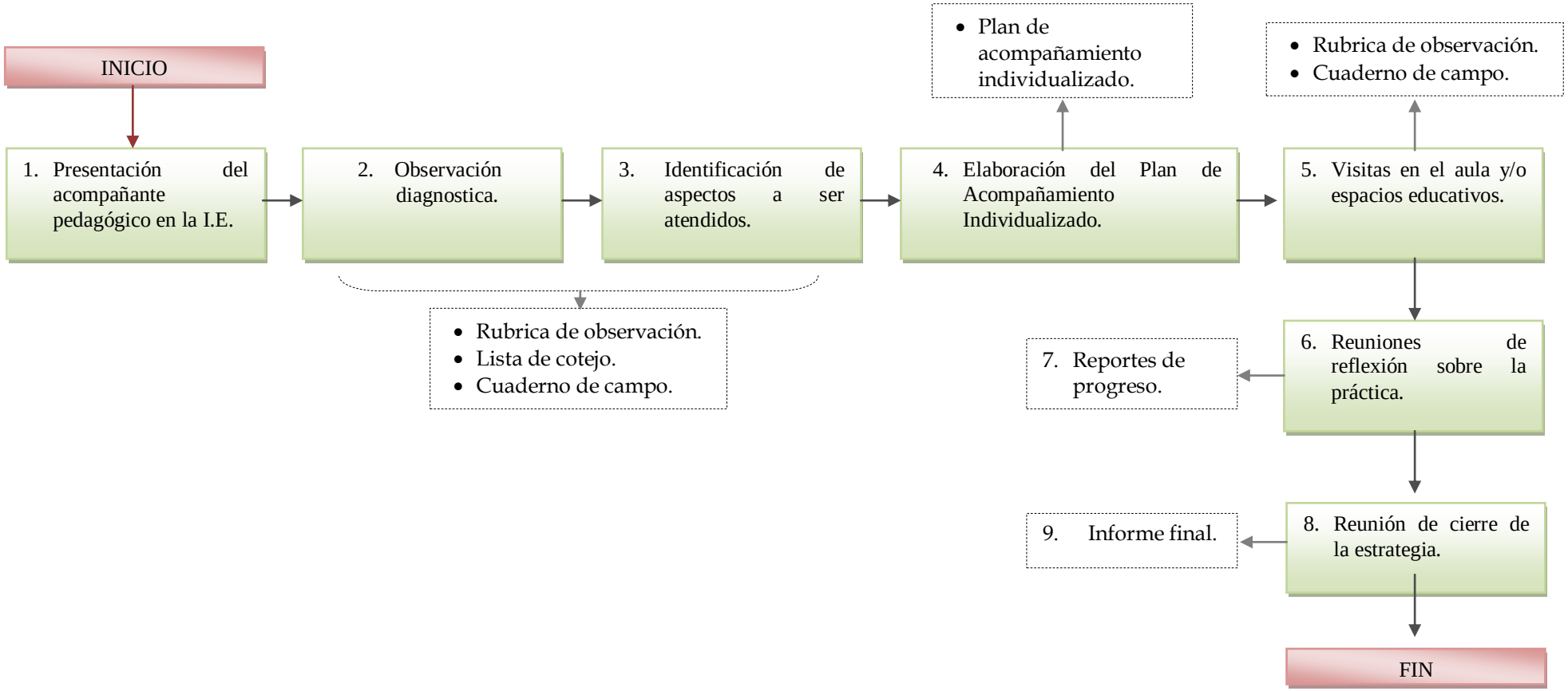
5.1.1.3.2. Cuaderno de campo. Es un instrumento usado por investigadores de diversas áreas, para realizar anotaciones cuando efectúan trabajos de campo. En los cuadernos de campo (CC) encontramos un conjunto secuenciado de observaciones y comentarios realizados por el docente de aula; además contiene registros gráficos de hechos acontecidos en las aulas. Esta información debe ser analizada para sacar conclusiones y tomar decisiones de mejora.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión lectora. Esta estrategia está centrada en el fortalecimiento de las capacidades del docente a través del acompañamiento, asistencia, dialogo y la reflexión sobre su práctica docente, siendo necesario el componente afectivo y solidario porque permite entrar en confianza, aclarar contenidos y retroalimentar para cumplir las metas como mejoramiento del aprendizaje, buscando alternativas que resuelvan las dificultades del docentes o el aprendizaje de los estudiantes. (Minedu, 2007)

5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula

mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa. (R.S.G. N° 008- 2016)

Para realizar un acompañamiento pedagógico eficaz y lograr los objetivos propuestos en el Plan de Acción, es pertinente tener en cuenta nueve etapas, las cuales permiten visualizar con claridad todo el proceso o los pasos que se deben seguir para obtener logros significativos en el desempeño docente y con ello mejorar el aprendizaje de los estudiantes que es labor primordial del líder directivo. Estos pasos son los que se muestran en el siguiente cuadro:



Fuente: R.S.G. Nº 008-2016- Minedu (2016).

Figura 4: Etapas del acompañamiento pedagógico.

5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión lectora. El líder pedagógico para optimizar el desempeño de los docentes y mejorar el aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora, realizará acciones que den soporte técnico y afectivo a los docentes, para promover el cambio en los procesos pedagógicos y didácticos, a través de la reflexión de su quehacer pedagógico; además es adecuado aprovechar las fortalezas de los docentes a través del diálogo permanente.

5.1.2.2.1. Círculo de Interaprendizaje. Es una estrategia de formación docente, porque permite que compartan enseñando y aprendiendo de sus propias experiencias y otras, convirtiéndose en un círculo de constante aprendizaje. El círculo de interaprendizaje (CIA) se construye gradualmente con profundo sentido humano y de solidaridad, con lenguaje, valores y metas comunes, permitiendo mantener una actitud de reflexión sobre la práctica docente, tiene como propósitos: Superar el aislamiento del docente; Construir comunidades profesionales de aprendizaje; Flexibilizar el tratamiento de temas no planteados inicialmente y establecer metas compartidas de progreso en los aprendizajes. (Minedu, 2007)

5.1.3 Evaluación del desempeño docente. Es un proceso que permite mejorar la práctica docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes. La evaluación de desempeño, debe realizarse durante todo el año escolar, siendo necesario que cada docente efectúe una reflexión permanente sobre su actuar en el aula y asuma compromisos de mejora frente a las debilidades encontradas; asimismo es pertinente que comparta su experiencia.

5.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño. La evaluación docente es un procedimiento de apreciación de la práctica pedagógica basado en evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su práctica pedagógica y su compromiso frente a la calidad de la educación, así como identificar sus fortalezas y debilidades en el quehacer educativo para autocapacitarse y fortalecer su desempeño docente". (Minedu, 2018)

5.1.3.2. Tipos de evaluación docente. Millan y Darling-Hammond (1997) señalan que la evaluación del profesorado responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional. Es decir, para reunir datos que establezcan los niveles mínimos aceptables de competencia logrados por los docentes; y para reunir datos que ayuden a crecer a los docentes cuyo desempaño requiere avanzar a niveles mayores de competencia; por tanto es pertinente la evaluación de todos los docentes para mejorar

su desempeño, ya que la evaluación no es acción de un día: toma tiempo observar logros y fijarse metas. Entre los tipos de evaluación más conocidos tenemos:

a. *Heteroevaluación.* Es la evaluación que realiza el profesor sobre tu convivencia y aprendizaje durante todo el curso o lo que va de él. A diferencia de la coevaluación, aquí la persona que te evalúa pertenece a un nivel distinto del tuyo, por eso lleva ese nombre. La Heteroevaluación es un proceso importante dentro de la enseñanza, rico por los datos y posibilidades que ofrece y también complejo por las dificultades que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas, más aún cuando éstas se encuentran en momentos evolutivos delicados en los que un juicio equívoco o "injusto" puede crear actitudes de rechazo (hacia el estudio y la sociedad) en el niño, adolescente o joven que se educa.

b. *Coevaluación.* Es la evaluación que realizan otras personas sobre ti, en base algunos criterios determinados. A diferencia de la autoevaluación, ésta evaluación persigue recoger la mayor información de qué ha sido tu proceder durante el curso. Se llama coevaluación porque las personas que te evalúan corresponden al mismo nivel que el tuyo. Conviene que las personas que te vayan a evaluar den un juicio objetivo, acertado y preciso. Recuerda que el mejor amigo es aquel que te ayuda a crecer como persona. El mejor amigo no te miente, te dice la verdad, te cuestiona y por último reconoce tus logros y méritos.

c. *Autoevaluación*. Es la evaluación realizada por uno mismo, a partir de algunos criterios determinados. Consiste en revisar mis actitudes durante lo que va del curso y con honestidad determinar un valor. Lo mejor es que corresponda el valor, respeté a mis compañeros, usé un vocabulario apropiado, etc. con mi realidad actitudinal. Para realizar esta Autoevaluación toma en cuenta mis actitudes personales durante el curso, por ejemplo, interrumpí la clase, hablé durante la explicación del profesor

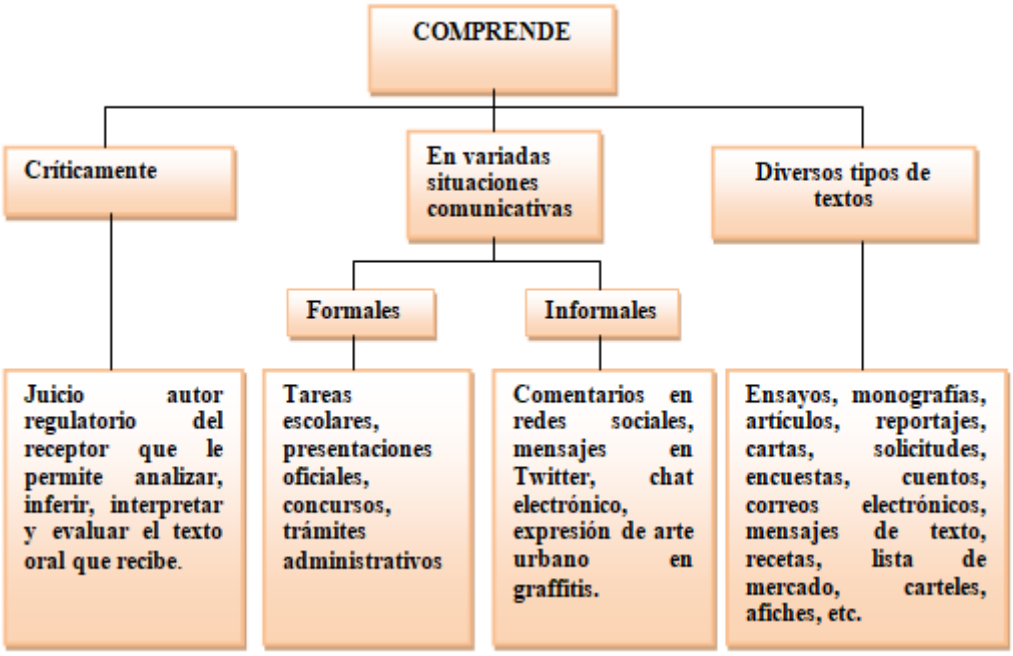
5.1.4 Área Comunicación. La presente área busca que los estudiantes sean competentes en sus interacciones cuando se comunican oralmente (expresen o comprendan textos orales), cuando comprendan e interpreten textos escritos, y cuando produzcan textos adecuados a situaciones comunicativas diversas. Su propósito, es lograr que los estudiantes se comuniquen eficientemente y desarrollen competencias comunicativas que coadyuven a fortalecer el pensamiento.

5.1.4.1. Enfoque del área de Comunicación. En esta área se desarrolla el enfoque comunicativo textual teniendo en cuenta el contexto, donde la noción de escritura que construye el niño es "objeto para la comunicación", al leer un texto busca satisfacer sus necesidades como informarse, aprender, entretenerse, seguir instrucciones; cuando va escribir es preciso decidir a quién se escribe, para qué y sobre qué se escribe, reconociendo así que la función fundamental de lo escrito es establecer comunicación, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias, en situaciones auténticas y por necesidad real.(Minedu, 2015b)

El área de Comunicación está basada en el enfoque comunicativo textual, siendo de vital importancia ya que facilita la comunicación con los semejantes en forma oportuna, utilizando diferentes medios; además permite relacionarse con el entorno a través de la expresión de sentimientos, pensamientos y acciones. Para dar mayor claridad al enfoque comunicativo textual, se presenta un mapa conceptual referido al enfoque.

5.1.4.2. Competencia: Comprensión de textos escritos. Esta competencia consiste en comprender críticamente textos escritos de diverso tipo en variadas situaciones comunicativas, debiendo construir el significado de los textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y teniendo en cuenta la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. (Minedu, 2015c)

Para lograr la competencia comprende textos escritos, es ineludible que el desarrollar cinco capacidades, las mismas que ocurren simultáneamente en la mente mientras se lee o escucha. Estas capacidades son: Se apropie del sistema de escritura; Recupera información de diversos tipos de textos; Reorganiza la información, Infiere e interpreta el significado de los textos escritos y Reflexiona sobre la forma y contenido contexto de los textos escritos.



Fuente: Rutas de Aprendizaje 2015 – Comunicación III ciclo, p.62

Figura 5: Competencia comprende textos escritos.

5.1.4.2.1. Procesos didácticos de la competencia comprensión de textos escritos.

a. Antes de la lectura. Este proceso es de gran relevancia en la comprensión lectora, porque el éxito de la lectura depende de todo lo que hayamos podido prever antes de leer; es decir de la información previa que poseemos y podemos activar; de la motivación que tenemos para leer, de las expectativas que nos hemos planteado sobre el texto, etc." (Cassany, Luna y Sanz, 2008). Por tanto, es inadmisible comprender lo que leemos si no establecemos una primera relación que nos permita conocer poco a poco el texto.

El proceso antes de la lectura implica que: Pidamos a los estudiantes que observen la estructura del texto, dialoguemos sobre lo que observan en el texto, luego pedimos que lean el título y algunos párrafos; hablamos con ellos para plantear hipótesis sobre el contenido. Es importante recoger saberes previos, conocer si han leído otros parecidos, preguntarles sobre que les gustaría saber del texto que leen; los estudiantes deberán establecer el propósito de la lectura y definir su estructura.

b. Durante la lectura. El docente debe favorecer en sus actividades la habilidad de enfocarse en lo más significativos del texto, para poder comprenderlo y desarrollar diversas habilidades de lectura. En este proceso se espera que el estudiante logre

establecer un puente entre conocimiento, experiencias previas y sus hipótesis, siendo ineludible que el estudiante establezca un "diálogo interno con el texto", que pueda auto interrogarse y verificar si está comprendiendo o no; para lograrlo se debe realizar actividades como releer y volver atrás, responder preguntas sobre el contenido, que le permitan comprender lo que lee.

c. Después de la lectura. Se espera que el estudiante logre profundizar la comprensión de lo leído, desarrolle su capacidad crítica y su creatividad. Para lograrlo se plantea que el docente formule preguntas relacionados con los tres niveles de comprensión. Desde mi experiencia como líder eficaz, para dar solución al problema priorizado, es pertinente que el docente conozca, comprenda y utilice los procesos didácticos de comprensión lectora en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, luego analice y reflexione sobre su quehacer docente para sacar conclusiones y tomar decisiones de mejora en su desempeño docente. (Cassany, Luna y Sanz, 2008)

5.1.4.2.2. Estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos. Es fundamental utilizar las estrategias adecuadas para comprender el texto; la comprensión de un texto tiene por objetivo conocer las ideas que se desarrollan, por tanto, se debe tener en consideración los procesos cognitivos. (Minedu, 2007) propone siete estrategias o procesos cognitivos que permitirán la comprensión del texto para mejorar el aprendizaje, entre ellos tenemos:

Saber conectar o asociar: Se recuerda lo visto, vivido, escuchado o estudiado sobre el tema del texto; saber crear imágenes mentales o visualizar, es decir el lector imagina lo que lee (personajes y ambientes) como en una película o teatro; saber identificar las ideas importantes es darse cuenta de lo más esencial, lo que no se puede eliminar sin variar el significado; también es necesario saber inferir para proponer conclusiones, deducir causas y consecuencias a partir de lo leído; saber anticipar o predecir, aquí se plantea hipótesis, adelanta contenidos, adivina que viene; saber sintetizar consiste en describir en pocas palabras el tema central de la lectura y saber formular preguntas: Plantea interrogantes sobre la base de las seis estrategias anteriores.

5.1.4.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Un ambiente escolar favorable ayuda a generar aprendizajes significativos; por eso es pertinente que tengamos en cuenta algunas pautas que garanticen un ambiente más agradable cómo las siguientes: El clima escolar mejora el

rendimiento de los estudiantes y motiva a los profesores; se debe consolidar la jerarquía de los equipos de orientación; trabajo en equipo, el que debe ser planificado.

Además se debe desarrollar un hábito en los estudiantes, estableciendo con claridad lo que se espera de ellos, de sus actitudes, comportamientos y valores, siendo necesario explicitar lo positivo que se espera de ellos, donde el contexto que rodea a la labor docente involucra a todos los actores educativos: Docentes, estudiantes, padres de familia. También es pertinente establecer reglas de comportamiento conocidas y aceptadas por los estudiantes, de acuerdo con su desarrollo cognitivo, social y moral.

5.1.4.2.4. Utilización de materiales educativos. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de aprendizaje, motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, incitan la participación activa, entre otros. Un material atractivo genera curiosidad, la utilización adecuada motiva al niño a aprender y desarrollar sus capacidades.

¿Cómo debe el docente utilizar el material educativo en el aula? El docente tiene un papel fundamental en el uso acertado de los materiales educativos, teniendo en cuenta lo establecido por el Minedu (2012) en Materiales Educativos: Herramientas para que los estudiantes aprendan mejor, para lograrlo, es oportuno realizar las siguientes acciones: Conocer los tipos de materiales educativos distribuidos por el Ministerio de Educación; identificar el objetivo del material y relacionarlo con los aprendizajes que espera que el estudiante logre; utilizar las actividades de los libros y cuadernos de trabajo de acuerdo a su programación.

También se debe identificar los materiales concretos que puede usar en las actividades de aprendizaje planificadas; ubicar los materiales educativos en un lugar al alcance de los estudiantes, organizados en sectores del aula en el caso de inicial y primaria, para que los puedan leer, explorar o jugar con ellos y aprender autónomamente; explicar a los estudiantes cómo utilizar los materiales educativos y lo que van a aprender a través de ellos; observar y acompañar al estudiante mientras explora o interactúa con el material educativo, para brindarle el apoyo que necesita para aprender; además es necesario orientar a los estudiantes para el buen uso y conservación de los materiales educativos.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia lleva por nombre "Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa", se realizó en la IE Nº 0523 "Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez", distrito de la Banda de Shilcayo-Tarapoto, provincia y región de San Martín; se tuvo asesoramiento en la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa (SMCE) a la Fundación Telefónica de Tarea y de la Federación Internacional "Fe y Alegría".

El propósito de esta experiencia fue optimizar la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico, determinando las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico en los estudiantes de la institución; también era el anhelo establecer una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La implementación del SMCE fue ejecutada en fases: En la primera fase se realizó un diagnóstico de la institución educativa, la segunda fase corresponde al análisis de los resultados del diagnóstico y las evaluaciones, determinando el problema central de la institución y la tercera parte está referida a la alternativa de solución, para ello elaboraron un Plan de mejora teniendo como meta: "Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes". En la ejecución se tuvieron dificultades como hacer que los docentes se identifiquen y comprometan con la mejora de la calidad educativa; rechazo a trabajos adicionales y ad-honoren en la mejora de la calidad.

Las conclusiones arribadas son: En la práctica pedagógica se debe considerar todos los estilos de aprendizaje; las capacitaciones fortalecen y unifican el trabajo didáctico en las aulas; es necesario reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas; para inmiscuirse en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener claro la visión institucional; por último si queremos que la institución experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora continua.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

Como líder pedagógico, con la finalidad de revertir la problemática identificada en la institución educativa, en el presente año se ha planteado ejecutar diferentes acciones como la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Esto se formalizará utilizando diferentes estrategias, las que permitirán mejorar el desempeño docente y concretar los objetivos propuestos relacionados con la visión institucional.

6.1.1 Objetivo general. Frente a la problemática identificada en la institución educativa, es ineludible realizar acciones que contribuyan a elevar el nivel de logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, con la finalidad de obtener mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes. Para ello se formula el presente objetivo:

Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa Nº 80997 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para dar solución a la problemática ostentada en la institución educativa Nº 80997; como líder pedagógico se propone ejecutar diferentes acciones que servirán para revertir la problemática institucional, las mismas que son expresadas en los siguientes objetivos específicos:

- Ejecutar visitas de observación para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desempeño docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Para revertir la problemática institucional se ha priorizado como alternativa de solución la ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a la docente del III ciclo Educación Básica Regular; su realización implica estrategias y actividades, para fortalecer la práctica docente y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Este propósito se concretiza en el monitoreo pedagógico que se realizará para recoger información sobre el desarrollo de los procesos didácticos y la convivencia escolar; a partir de ello se efectuará una intervención contextualizada con el fin de brindar soporte técnico - afectivo requerido para el desarrollo de su desempeño docente.

El presente trabajo académico, está respaldado por documentos normativos como el MBDDirectivo competencia 2; 5 y 6 referido a la participación de los actores educativos y al clima escolar basado en el respeto; a la colaboración mutua y autoevaluación profesional; así como a la gestión de la calidad educativa a través del acompañamiento. También está basado en los compromisos de gestión de la R. M. N° 657-2017-MINEDU, relacionados con el Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa; Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica; así como a la Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I E.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, que permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en relación con los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del 2º grado de EPM	Ejecutar visitas de observación para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora docente	X								
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Directora		X							
					1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Directora docente	X								
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directora		X							
					1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directora docente					X				X
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión textos escritos.	Porcentaje de estrategias de acompañamiento pedagógico realizadas	100% de jornadas ejecutadas	Círculos de interaprendizaje	2.1. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directora		X							
					2.2. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Directora docente		X							
					2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Directora docente		X			X				X
					2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Directora		X			X				X
					2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Directora		X			X				X

	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para mejorar el desempeño docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes.	Porcentaje de docentes evaluados	100% de actividades realizadas	Observación entre pares	3.1. Difusión de la ficha de monitoreo al desempeño docente.	Directora	X								
					3.2. Aplicación de la ficha de monitoreo al desempeño docente para el recojo de evidencias sobre la práctica docente.	Directora		X			X				X
					3.3. Retroalimentación formativa (dialogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Directora docente		X			X				X
					3.4. Entrega del informe de evaluación al docente.	Directora		X			X				X
				Prueba de entrada y salida a los estudiantes	4.1. Elaboración de la prueba de entrada	Directora	X								
					4.2. Aplicación de la prueba de entrada.	Directora	X								
					4.3. Análisis de resultados.	Directora	X								
					4.4. Aplicación de la prueba de salida	Directora								X	
					4.5. Análisis y comunicación de resultados.	Directora docente								X	
				Autogestión	5.1 Reflexión del docente sobre su propia práctica.	Directora docente									
					5.2 Establecer compromisos de mejora.	Directora docente								X	

Figura 6: Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación es el recurso primordial para avalar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que permitirá reconocer oportunamente las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas; a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; para tomar decisiones que puedan modificar las acciones o actividades observadas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información adquirida en este proceso, permitirá lograr los compromisos de gestión a través del monitoreo y asesoramiento eficaz.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan deAcción presenta una matriz que contiene como principales componentes a los siguientes: Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de ejecución de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción; evidencias e instrumentos: Referidos a los formas de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Principales dificultades: Concerniente a determinar las principales dificultades que se han presentado en el proceso de ejecución de las actividades del Plan de Acción, éstas deben guardar relación con el nivel de logro obtenido. Reformulación de las actividades: Referente a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa. Porcentaje de logro de la meta: Concerniente a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE LA META
					0	1	2	3	4	5				
Ejecutar visitas de observación para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directora docente						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejos Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Papel bon, papelotes plumones, fotocopias cañón multimedia	100% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora docente						X	- Acta de asistencia. - Instrumentos.			
			1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora docente						X	- Plan de monitoreo			
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directora					X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directora				X			- Informe de monitoreo			

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos	Porcentaje de estrategias de acompañamiento pedagógico realizado	Círculo de interaprendizaje	2.1. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora docente						X	- Acta	Lista de cotejos Cuaderno de campo	Papel bon, fotocopias papelotes plumones	100%de jornadas ejecutadas
			2.2. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directora docente						X	- Acta - Fotografías			
			2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Directora docente						X	- Acta	Lista de cotejos Cuaderno de campo	Papel bon, fotocopias papelotes plumones	100%de jornadas ejecutadas
			2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Directora docente						X	- Acta - Fotografías			
			2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos.	Directora docente						X	- Acta			

		Observación entre pares	3.1. Aplicación de la ficha de monitoreo al desempeño docente para el recojo de evidencias sobre la práctica docente.	Directora docentes					X		- Ficha de monitoreo			
			3.2. Retroalimentación formativa (dialogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Directora docentes					X		- Acta			
			3.3. Entrega del informe de evaluación al docente.	Directora docentes						**X**	- Informe			
		Prueba de entrada y salida a los estudiantes	4.1 Elaboración de la prueba de entrada	Directora						**X**	- Prueba de entrada	Lista de cotejos Prueba de entrada Cuaderno de campo	Papel bon Fotocopias Papelotes plumones	100% de estudiantes evaluados
			4.2 Aplicación de la prueba de entrada	Directora					**X**		- Prueba de entrada - fotografías			
			4.3 Análisis de resultados	Directora					**X**		- Consolidado - acta			
			4.4 Aplicación de la prueba de salida	Directora					**X**		- Prueba de salida			
			4.5 Análisis y comunicación de resultados	Directora docente						**X**	- Acta			

		Autogestión	5.1 Reflexión del docente sobre su propia práctica.	Directora docente						**X**	- Acta	Lista de cotejos	Papelotes Plumones fotocopias	100% de docentes
			5.2 Establecer compromisos de mejora.	Directora docente						**X**	- Acta			

Figura 7: Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción.

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

Para hacer viable el presente plan, es importante que el líder pedagógico plantee medidas que permitan concretizar los objetivos propuestos; para ello es pertinente programar actividades que coadyuven a contrarrestar los riesgos que se presenten durante la ejecución; por tal motivo es imprescindible contar con las medidas correctivas para poder afrontar los riesgos que se presente durante el desarrollo del plan de acción., involucrando a los actores educativos.

Objetivo Específicos	**Riesgos**	**Medidas a adoptarse**
Ejecutar visitas de observación para recoger información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula mediante las visitas de observación al aula.	- Directora con aula a cargo, dificulta la realización del monitoreo - Visitas imprevistas de PPFF o entidad superior**.**	- Realizar autoevaluación docente. - Planificar las actividades de manera consensuada**.**
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión de textos escritos	- Falta de compromiso docente para asumir responsabilidades.	- Brindar un ambiente de confianza y asertividad. a los docentes para asumir compromisos de mejora.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Docentes ven al monitoreo como instrumento de despido o sancionador.	- Brindar soporte efectivo a los docentes.

Figura 8: Riesgos y Medidas a Adoptarse.

8. Presupuesto

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

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta una columna referida a los periodos de ejecución, otra columna relacionada con los costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 2.00 en fotocopias por docentes	Recursos propios
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 2.00 en papelògrafos	Recursos propios
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	S/.2.00 en impresiones	Recursos propios
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 2.00 en fotocopias por docentes	Recursos propios
1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Julio-noviembre	Ninguno	Recursos propios
2.1. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	abril	S/ 6.00 en papelògrafo y plumones	Recursos propios
2.2. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	abril	S/.3.00 en copias e impresiones	Recursos propios
2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Abril, julio y noviembre	S/ 200 en fotocopias por docentes	Recursos propios
2.4. Publicación de compromisos asumidos producto del círculo de interaprendizaje.	Abril, julio y noviembre	S/ 5.00 en impresiones	Recursos propios
2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Abril, julio y noviembre	S/ 10.00 en papelotes y plumones	Recursos propios

3.1. Difusión de la ficha de monitoreo al desempeño docente.	Marzo	S/ 2.00 en fotocopias por docente.	Recursos propios
3.2. Aplicación de la ficha de monitoreo al desempeño docente para el recojo de evidencias sobre la práctica docente.	Abril, julio y noviembre	S/ 2.00 en fotocopias por docentes	Recursos propios
3.3. Retroalimentación formativa (dialogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Abril, julio y noviembre	S/ 2.00 de fotocopias por docentes	Recursos propios
3.4. Entrega del informe de evaluación al docente.	Abril, julio y noviembre	S/ 3.00 en fotocopias e impresiones por docente	Recursos propios
4.1. Elaboración de la prueba de entrada	Marzo	S/. 3.00 en impresiones y fotocopias	Recursos propios
4.2 Aplicación de la prueba de entrada	Marzo	S/.3.00 en papelotes	Recursos propios
4.3 Análisis de resultados	Marzo	S/. 2.00 en papel bon, fotocopias	Recursos propios
4.4 Aplicación de la prueba de salida	Noviembre	S/.4.00 en papel bon, fotocopias	Recursos propios
4.5 Análisis y comunicación de resultados	Noviembre	S/. 3.00 en papel bon, papelotes, plumones	Recursos propios
5.3 Reflexión del docente sobre su propia práctica.	Noviembre	S/.2.00 en papel bon	Recursos propios
5.4 Establecer compromisos de mejora.	Noviembre	S/.2.00 en papel bon	Recursos propios

Figura 9: Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La ejecución de cada uno de los módulos formativos brindó las orientaciones que generaron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de logros de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos y la toma de una decisión estratégica como alternativa de solución, involucrando a los actores educativos.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para identificar los problemas que afectan de manera directa en el logro de aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Primaria de la institución educativa Nº 80997 del distrito de Usquil, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción de la visión institucional, la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, luego se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para determinar aquellos involucrados en la alternativa de solución del problema priorizado; en este sentido, se procedió a asignar un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con la finalidad de establecer una la cadena de valor.

Posteriormente se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, siendo necesario la construcción de tablas de especificaciones para la ficha de monitoreo y el grupo focal. También se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento de la directora, asimismo se tuvo información sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en sus hijos.

Por otra parte, el Módulo 4 brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados cuantitativos y cualitativos recabados en la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como también se hizo el análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones oportunas.

Luego, el Módulo 5 permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al problema identificado, planteando una alternativa de solución fundamentada que involucre la participación activa de los actores educativos desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

Finalmente, el módulo 6 que ha sido transversal a todos los módulos, estuvo dividido en dos fascículos; en este módulo se brindó las orientaciones para la elaboración del árbol de problemas, árbol de objetivos, así como en la determinación de las alternativas de solución y matrices respectivas, concluyendo en la formulación del Plan de Acción. Este módulo nos sirvió para precisar, clarificar y concretar nuestro liderazgo pedagógico, en busca de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

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

Es indispensable que el líder pedagógico tenga conocimiento sobre la problemática institucional; razón por la que se debe partir de un diagnóstico para identificar los problemas que influyen en el logro de aprendizaje de los estudiantes, siendo imprescindible la realización del trabajo colaborativo en la formulación de los instrumentos que permitan recoger información real y objetiva de la problemática institucional.

Es importante elaborar el plan de monitoreo pedagógico de manera consensuada, para que la comunidad educativa se involucre y participe estableciendo acciones y asumiendo compromisos de trabajo hacia un solo objetivo, desterrando así la idea de que el directivo es el único responsable de la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan a la comunidad educativa y al logro de los aprendizajes.

Es pertinente que los docentes comprendan que la evaluación de desempeño es una manera de identificar sus fortalezas y debilidades en su práctica pedagógica; siendo necesario establecer una cultura evaluativa entre ellos, para ello es conveniente que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo para familiarizarse con la evaluación, mejorar su desempeño y el aprendizaje de los estudiantes.

Es ineludible que en la institución educativa se promueva el cultivo de valores, la escucha activa y la empatía entre los agentes educativos para lograr la mejora contínua del aprendizaje de los estudiantes. Además para alcanzar dicho objetivo es necesario utilizar una comunicación asertiva, de tal manera que los estudiantes convivan en un ambiente que les de comodidad y el soporte necesario para su formación y bienestar integral.

Referencias

Cassany, Luna y Sanz, (2008).*Enseñar lengua.* Barcelona-España: Editorial GRAÓ, de lRlF, S.L .

Loera. (2016). *Funciones y rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza.* Recuperado de educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510.

Millan y Darlin H (1997) Tipos de Evaluación docente

Ministerio de Educación **(**2007) *Formación docente en servicio 2.* Lima. MINEDU.

Ministerio de Educación (2012) *Materiales Educativos: Herramientas para que los estudiantes aprendan mejor.* Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2013) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente*. Recuperado de https://es.scribd.com/document/365341756/Monitoreo-Acompanamiento-y-Evaluacion-Docentepedagogico.

Ministerio de Educación (2016a) *Planificación escolar- módulo 2.* Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2017b*) Participación y clima institucional- módulo 3.* Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2018). *Guía para el acompañamiento pedagógico en las regiones.* FONDEP 2018. Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2015a) *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2014a) *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Programa de Educación "Logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular".* Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2015b) *Rutas de aprendizaje – Comunicación III ciclo*. Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2016b) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico-módulo 6.* Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2017a) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Minedu.

Ministerio de Educación (2017a) *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente- módulo 5.* Lima. Minedu.

Ministerio de Educación. (2015c) *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima. Minedu.

Resolución de Secretaría General Nº 008.Diario Oficial El Peruano Lima 12 de Enero del 2016.

Resolución Ministerial Nº 657-2017-MINEDU.Diario Oficial El Peruano,Lima,24 de noviembre del 2017.

Solé, I. (2009). *Estrategias de lectura*. Editorial GRAÓ. Barcelona.

Vásquez, J. y Quispe, M. (2015). *"Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico Entre Docentes, Para La Mejora De La Calidad Educativa.* San Martín: Perú.

Vesub L. y Alliaud, (2012). *El Acompañamiento Pedagógico Como Estrategia De Apoyo Y Desarrollo Profesional De Los Docentes Noveles.* Uruguay.