

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PEDAGÓGICA PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80618 “VICTOR RAUL REYNA QUISPE” DEL DISTRITO DE SANTA CRUZ DE CHUCA, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO - UGEL SANTIAGO DE CHUCO – LA LIBERTAD.

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

RODRIGUEZ MURGA, César Hipólito

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	2
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	2
1.2. Formulación del Problema Identificado	4
2. Diagnóstico	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico.....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	23
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo.....	24
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico	25
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.3 Evaluación de desempeño docente	28
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	28
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación.....	28
5.1.2 Área de Comunicación.....	29
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación	29
5.1.2.2. Competencia	29

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia	30
5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	31
5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes.....	31
5.2. Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño del Plan de Acción	34
6.1 Objetivos	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	38
8. Presupuesto	42
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	44
10. Lecciones Aprendidas	46
Referencias.....	47

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Plan de Acción	36
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y evaluación del Plan de Acción	39
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	41
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	42

Introducción

El presente trabajo académico responde al problema identificado: Bajo nivel de aprendizaje en la competencia Comprensión de textos escritos del área Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” de Angallama, del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La Libertad; y se propone un Plan de Acción consistente en la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) aplicando conocimientos, capacidades, habilidades, y actitudes que distinguen al directivo como líder pedagógico en el marco de la gestión centrada en los aprendizajes.

El presente trabajo académico se inició con la elaboración de un diagnóstico base para identificar y priorizar el problema mediante la técnica del árbol de problemas, asignándole causas y efectos. De la misma forma se trabajó con el árbol de objetivos para determinar los retos y desafíos a enfrentar que dieron origen a los aspectos a ser investigados a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Una vez logrado el informe diagnóstico se analizaron las experiencias exitosas y los referentes conceptuales sobre MAE para contar con argumentos que respalden a la propuesta de cambio, la misma que se materializó con la formulación del Plan de Acción que se propone con una serie de componentes teóricos y técnicos que sustentan la intervención.

El presente trabajo académico comienza con el acápite uno que tiene que ver con la identificación de la problemática, el mismo que presenta la caracterización del contexto socio cultural de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe”; asimismo contiene la formulación del problema identificado. El segundo acápite se refiere al diagnóstico, el mismo que cuenta con los resultados de los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo). También se presenta el apartado tres que se refiere a la caracterización del rol como líder pedagógico, así como el apartado cuatro que se refiere al planteamiento de la alternativa de solución

correspondiente al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica para mejorar el desempeño docente y lograr el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Seguidamente se presenta el acápite cinco concerniente a la sustentación de la alternativa de solución priorizada que contiene el marco conceptual del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para el desarrollo de la comprensión lectora junto con la presentación somera de una experiencia exitosa al respecto. A continuación, se presenta el acápite seis sobre el diseño del Plan de Acción, el cual contiene los objetivos y la matriz correspondiente; sigue el acápite siete que hace hincapié del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción propuesto y; se complementa con el punto ocho que presenta el presupuesto respectivo. Para finalizar se presenta el apartado nueve que se refiere a la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y el acápite diez que trata de las lecciones aprendidas del trabajo realizado.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la IE N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe”

La Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” se encuentra ubicada en el caserío de Algallama, distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco, región La Libertad. La comunidad en la que se halla la institución educativa es de naturaleza rural, ubicada 3 450 m.s.n.m., a 28 km de la provincia de Santiago de Chuco y a una hora y media aproximada de viaje por vía carrozable. Pertenece a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Santiago de Chuco y a su vez a la Gerencia Regional de Educación La Libertad (GRELL).

La comunidad cuenta con servicios de energía eléctrica y agua potable y la mayoría de sus habitantes se dedica a la agricultura de la papa, del chocho o tarwi y demás productos de la zona geográfica quechua. La condición socioeconómica de la población es baja con existencia de familias disfuncionales, violencia generalizada por pleitos por terrenos, alcoholismo, desnutrición y pobreza debido a las heladas, pestes constantes en los sembríos y contaminación del suelo y del agua por los relaves de las minerías informales que no permiten otras opciones laborales. Todo este contexto genera demandas territoriales para la escuela pues constituyen el punto de partida de la planificación curricular con una gama de situaciones significativas que permitirán a docentes y estudiantes intercambiar experiencias de aprendizaje contextualizadas con enfoque productivo, ambiental y de derechos, enfatizando el desarrollo de la comprensión de textos escritos con estas temáticas.

La institución educativa atiende en los niveles de educación inicial y primaria a siete y 37 estudiantes, respectivamente, siendo una institución multigrado a cargo de tres docentes. Cuenta con local propio constituido por dos pabellones de dos pisos, más un pabellón de un piso, haciendo un total de nueve ambientes (seis aulas, un auditorio, un ambiente para el Centro de Recursos Tecnológicos, una dirección y una cocina). El recurso humano de atención está formado por un directivo con aula a

cargo del III ciclo, un docente a cargo del IV y V ciclos y una docente a cargo del II ciclo de la Educación Básica Regular, no contando con personal administrativo.

La cultura escolar en esta IE se basa en la toma de decisiones compartidas y en la delegación de funciones de forma participativa. Se enfatizan los acuerdos democráticos en las decisiones institucionales y se coordina permanentemente con la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y los Comités de Aula. La participación de los estamentos institucionales se da mediante reuniones programadas en los meses de marzo a diciembre y en fechas también programadas para la reflexión al finalizar cada trimestre. Como fortalezas cuenta con infraestructura moderna, el Centro de Recursos Tecnológico, internet permanente y mobiliario pertinente. Como oportunidades cuenta con los campos agrícolas que le ofrece la comunidad y el apoyo de las organizaciones de base como el Vaso de Leche, el Club de Madres, el Programa JUNTOS y el Comité de Desarrollo Comunal (CODECO).

1.2 Formulación del Problema Identificado

En base a las actas y registros de evaluación del año 2016 y a los resultados de las pruebas ECE 2016 proporcionadas por el Ministerio de Educación, se ha formulado el siguiente problema: “Bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La Libertad”.

De acuerdo al árbol de problemas, la primera causa está referida al escaso apoyo de los padres de familia que brindan a sus menores hijos en sus respectivas actividades escolares. Esta causa, de acuerdo a Leithwood (citado por el Ministerio de Educación, 2016) se asocia al factor de motivación por parte de los mismos padres y al factor de gestión de normas de convivencia, quienes no llegan a considerar la real necesidad de su integración a las acciones educativas de los estudiantes en la escuela y mucho menos en sus respectivos hogares, aduciendo falta de tiempo por el trabajo y demás ocupaciones ajenas al entorno escolar. Esto trae como efecto que se presente desmotivación en los estudiantes por sus aprendizajes.

De otro lado, otra de las causas es la presencia de la didáctica y estrategias inadecuadas de docente para la promoción de la comprensión lectora, hecho que se asocia al factor de capacidades en la gestión curricular, donde el docente desconoce el enfoque curricular por competencias, el enfoque didáctico comunicativo textual del área de Comunicación y sus correspondientes estrategias metodológicas para una de las competencias, sean antes, durante o después de estas. Esto trae como consecuencia que los estudiantes posean escasas estrategias para la comprensión de textos escritos.

En referencia a la promoción por la lectura, una de las causas del problema identificado es la presencia de escasos espacios de motivación por la lectura, lo que se asocia al factor de condiciones y de capacidades del docente en la gestión curricular, manifestándose en las dificultades para impulsar proyectos y/o programas de promoción de la lectura, sea en el aula como en la institución educativa. Esta situación trae como consecuencia que los estudiantes posean escasos hábitos de lectura.

Con respecto a las actividades del directivo, una de las principales causas del problema central es el inadecuado e insuficiente Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica que se manifiesta en la ausencia de coordinación entre directivo y docente para realizar acciones de planificación conjunta, elaboración de instrumentos y selección de estrategias de acuerdo a las necesidades del contexto personal y profesional. Se entiende que el factor asociado de esta causa es la planificación (propósitos y condiciones) así como capacidades del directivo. El efecto directo de esta situación es el desempeño inadecuado e ineficaz del docente en su práctica pedagógica.

Finalmente, al respecto de los recursos educativos, otra causa que genera al problema citado es la escasez de material educativo y recursos de lectura para el área de Comunicación. Esta causa se encuentra asociada al factor de condiciones para el docente y al factor de capacidades del directivo, lo que se manifiesta en la ausencia de material lector pertinente para los estudiantes según sus intereses y realidad pues nada sirve el material bibliográfico fuera de contexto, como los que generalmente estila mandar el Ministerio de Educación o las autoridades regionales. La consecuencia de esta situación es la presencia de una mayoría de estudiantes sin oportunidades para el desarrollo de la comprensión lectora.

El problema mencionado líneas arriba es factible de ser mejorado porque en la institución educativa, tal como se ha indicado, cuenta con fortalezas como infraestructura moderna, el Centro de Recursos Tecnológico, internet permanente y

mobiliario pertinente. Asimismo, como oportunidades cuenta con los campos agrícolas que le ofrece la comunidad y el apoyo de las organizaciones comunales de base como el Comité de Vaso de Leche, el Club de Madres, el Programa JUNTOS y el Comité de Desarrollo Comunal (CODECO) que en conjunto podrán contribuir a desarrollar las actividades que se presentan en la propuesta. A continuación, se presenta el árbol de problemas:

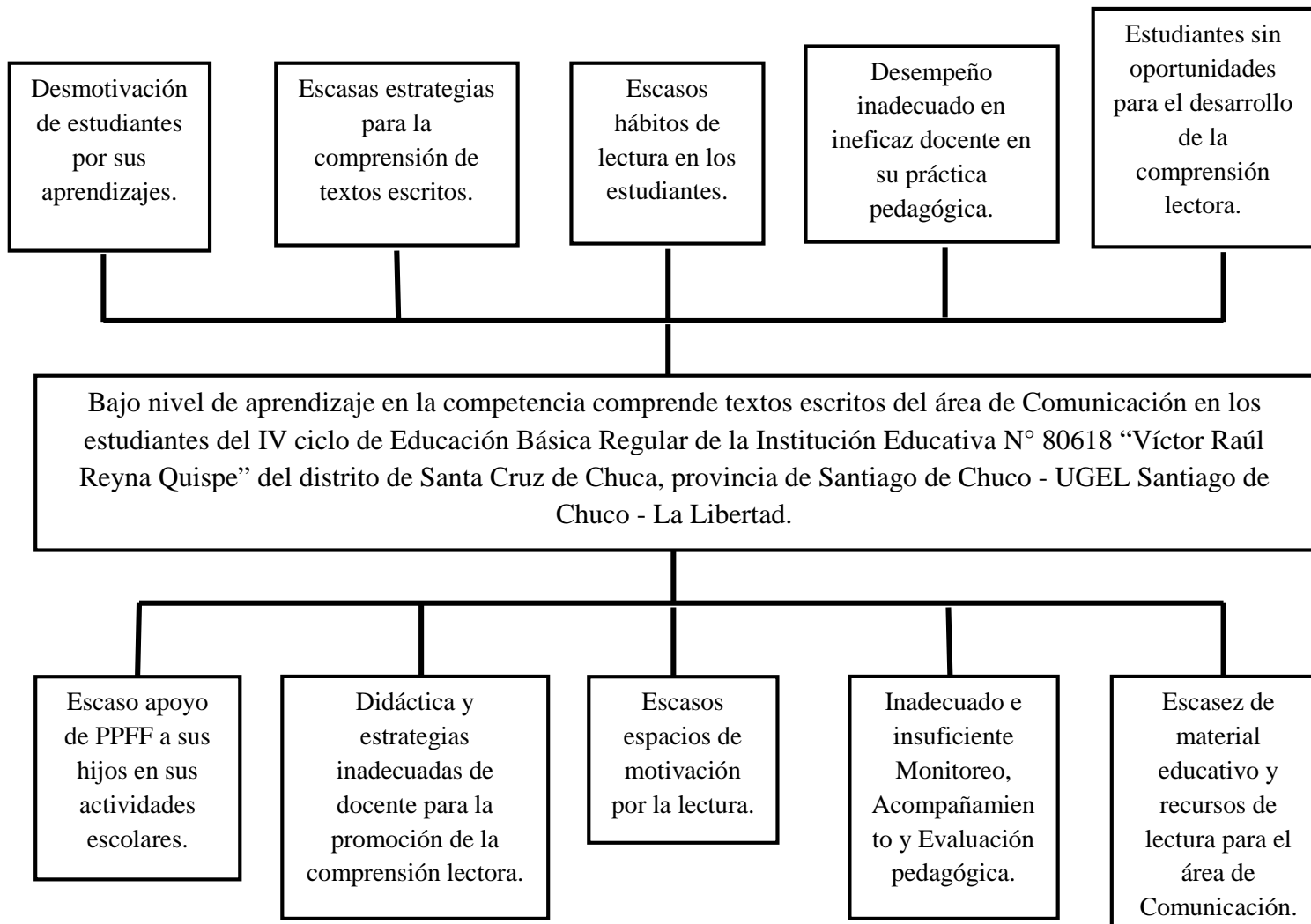


Figura 1: Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Entre los resultados de carácter cuantitativo, según la ficha de monitoreo, se tiene que el docente se encuentran en un 60% en el nivel inicio en el aspecto de dominio didáctico y uso de estrategias pertinentes para la promoción lectora. Lo que permite afirmar que el docente desconoce aún el enfoque didáctico del área de Comunicación y de las estrategias correspondientes a las competencias propias del área, sobre todo al de la Comprensión de textos escritos, sea antes, durante y después de la lectura. Esto se debe a la falta de compromiso del docente por actualizarse y aplicar los conocimientos pertinentes en esta área así como a la ineficacia de las actividades de capacitación que haya recibido.

De otro lado, de acuerdo a la ficha de monitoreo, el docente se encuentra en un 65% en el nivel Inicio en cuanto al manejo de espacios de motivación a la lectura pues su aula no cuenta con el sector de lectura, no cuenta con una biblioteca básica y no presenta en sus programaciones tiempos para la promoción de la lectura. Las sesiones de aprendizaje las realiza de forma expositiva y no genera actividades para el análisis y discusión de textos escritos (no se ha visto que maneje el Plan Lector). Esto se debe también a la ausencia de compromiso personal y profesional para la autogestión formativa, como a la ausencia de oportunidades de capacitación desde las instancias desconcentradas de gestión educativa (IE, UGEL, GRELL).

Asimismo, sobre el uso de material educativo y recursos para la lectura y comprensión de textos escritos, se aprecia que el docente, en un 70% se encuentra en el nivel Inicio, lo que significa que el profesor no promueve la concreción lectora ni hace uso con sus estudiantes de material concreto y llamativo que permita el desarrollo del análisis lector. Paralelamente, no hace uso del material provisto por el Ministerio de Educación y los deja tal como está, guardado. Esta situación se debe a la escasa motivación personal para mejorar el servicio profesional, a la escasa provisión de material lector de parte de las autoridades y a la mínima gestión del directivo para contar con material de soporte textual en la institución educativa y en sus aulas.

2.1.2 Resultados cualitativos. De acuerdo a la ficha de grupo focal, los padres de familia participantes en el focus group, señalan que para ellos les es difícil disponer de tiempos y espacios para apoyar a sus menores hijos en sus actividades escolares. Señalan que asimismo, no se sienten capaces de realizar el seguimiento respectivo por la indisponibilidad horaria y, sobre todo, por la falta de preparación para hacerlo, habida cuenta que la mayoría tiene un nivel de instrucción generalmente básico. Sin embargo, es importante que se organicen en sus tiempos y acudan a la escuela a las acciones de orientación para apoyar a sus hijos en sesiones de refuerzo pedagógico con apoyo del docente, estableciendo así, como bien señala Paymal (2012), procesos más prácticos de relación escuela – hogar.

Según la entrevista aplicada al docente, se evidencia que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) no ha sido desarrollado adecuadamente por enfoques mal llevados, técnicas, instrumentos y recursos mal utilizados, asesoría mal desarrollada, etc. Por lo que será necesario implementarla como estrategia de solución al presente proceso. Como bien dicen Vesub y Alliaud (2012), que el acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes, posterior al monitoreo, permite contar con docentes comprometidos con su práctica pedagógica.

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

El problema identificado se encuentra implicado con los procesos de gestión presentes en el mapa de procesos de acuerdo al Ministerio de Educación (2016a) y con las competencias que el Marco del Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación, 2015). En ese orden también se considera que no se han estado cumpliendo los compromisos de gestión que señala el Ministerio de Educación (2016b) asumidos en el marco del enfoque de gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes, por lo que debe significar una señal de aseguramiento de la relación estrecha entre estos componentes.

La primera conclusión, referida al docente y sus dificultades para el manejo de la didáctica y estrategias correspondientes al área de Comunicación, se encuentra implicada son los siguientes procesos de gestión: PO04.2 (Reforzar los aprendizajes),

PE03.3 (Adoptar medidas para la mejora continua) y PO03.1 (Desarrollar trabajo colegiado); si viene s cierto que no se ha cumplido el compromiso 1 (Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes), se encuentra implicado con la competencia 6 del MBDDirectivo (Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático de los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas).

La segunda conclusión sobre los escasos hábitos de lectura por parte de los estudiantes se vincula con el proceso de gestión PO02.3 (Disponer espacios para el aprendizaje), mientras que no se ha cumplido el compromiso de gestión 1 (Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes), pero sí se halla vinculado estrechamente a la tercera competencia del MBDDirectivo (Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros).

La tercera conclusión, sobre la escasez de material educativo y recursos de lectura para el área de Comunicación, se vincula con el proceso de gestión PO04.3 (Realizar acompañamiento integral al estudiante) y a la tercera competencia del MBDDirectivo (Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes), aunque por otro lado no se ha llevado a cabo el primer compromiso de gestión: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes.

La cuarta conclusión, referida a los padres de familia y su escaso apoyo a sus menores hijos, se encuentra vinculada al proceso de gestión PO05.4 (Vinculación de la IE con la familia), mientras no se ha cumplido con el compromiso 5 (Gestionar la convivencia escolar y participación). En cuanto al MBDDirectivo la conclusión se vincula a la competencia 2 (Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; además un clima escolar basado en el respeto y el estímulo).

Finalmente, la quinta conclusión sobre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica, guarda estrecha vinculación con proceso de gestión PO03.3 (Realizar acompañamiento pedagógico) y con la competencia seis del MBDDirectivo (Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su 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). Empero, no se ha cumplido el compromiso 1 (Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes).

El problema considerado previamente supone el cumplimiento del reto: elevar el nivel de aprendizaje en la competencia Comprensión de textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La Libertad. Para llegar a este reto, es importante asegurar el cumplimiento de los siguientes desafíos:

Promover el apoyo de padres de familia a sus hijos en sus actividades escolares para lograr motivarlos por sus aprendizajes; asimismo, asegurar el dominio de la didáctica y estrategias adecuadas de parte de docente para la promoción de la comprensión lectora y posibilitar que los estudiantes tengan variadas estrategias para la comprensión de textos escritos. Paralelamente hay que promover la creación de más espacios de motivación por la lectura y promover así el desarrollo de los hábitos de lectura en los estudiantes. Se debe asimismo implementar adecuadamente el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica para promover el desempeño adecuado y eficaz docente, mientras que también hay que implementar el material educativo y recursos de lectura para el área de Comunicación con el fin de que los estudiantes cuenten con mayores oportunidades para el desarrollo de la comprensión lectora.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>El docente se encuentra en un 60% en el nivel inicio en el aspecto de dominio didáctico y uso de estrategias pertinentes para la promoción lectora. Lo que permite afirmar que el docente desconoce aún el enfoque didáctico del área de Comunicación y de las estrategias correspondientes a las competencias propias del área, sobre todo al de la Comprensión de textos escritos, sea antes, durante y después de la lectura. Esto se debe a la falta de compromiso del docente por actualizarse y aplicar los conocimientos pertinentes en esta área así como a la ineficacia de las actividades de capacitación que haya recibido.</p> <p>De otro lado, de acuerdo a la ficha de monitoreo, el docente se encuentra en un 65% en el nivel Inicio en cuanto al manejo de espacios de motivación a la lectura pues su aula no cuenta con el sector de lectura, no cuenta con una biblioteca básica y no presenta en sus programaciones tiempos para la promoción de la lectura. Las sesiones de aprendizaje las realiza de forma expositiva y no genera actividades para el análisis y discusión de textos escritos (no se ha visto que maneje el Plan Lector). Esto se debe también a la ausencia de compromiso personal y profesional para la autogestión formativa, como a la ausencia de oportunidades de capacitación desde las instancias desconcentradas de gestión educativa</p>	<p>PO04.2 reforzar los aprendizajes PE03.3 adoptar medidas para la mejora continua PO03.1 desarrollar trabajo colegiado.</p> <p>PO02.3 disponer espacios para el aprendizaje.</p>	<p>Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes (C. 1).</p> <p>Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes (C. 1).</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su 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 (MINEDU, 2017).</p> <p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos (MINEDU, 2017).</p>

	<p>(IE, UGEL, GRELL).</p> <p>Asimismo, sobre el uso de material educativo y recursos para la lectura y comprensión de textos escritos, se aprecia que el docente, en un 70% se encuentra en el nivel Inicio, lo que significa que el profesor no promueve la concreción lectora ni hace uso con sus estudiantes de material concreto y llamativo que permita el desarrollo del análisis lector. Paralelamente, no hace uso del material provisto por el Ministerio de Educación y los deja tal como está, guardado. Esta situación se debe a la escasa motivación personal para mejorar el servicio profesional, a la escasa provisión de material lector de parte de las autoridades y a la mínima gestión del directivo para contar con material de soporte textual en la institución educativa y en sus aulas.</p>	<p>PO04.3 realizar acompañamiento integral al estudiante.</p>	<p>Gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica docente (C. 1).</p>	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos (MINEDU, 2017).</p>
	<p>Resultados cualitativos: De acuerdo a la ficha de grupo focal, los padres de familia participantes en el focus group, señalan que para ellos les es difícil disponer de tiempos y espacios para apoyar a sus menores hijos en sus actividades escolares. Señalan que asimismo, no se sienten capaces de realizar el seguimiento respectivo por la indisponibilidad horaria y, sobre todo, por la falta de preparación para hacerlo, habida cuenta que la mayoría tiene un nivel de instrucción generalmente básico. Sin embargo, es importante que se organicen en sus tiempos y acudan a la escuela a las acciones de orientación para apoyar a sus hijos en sesiones de refuerzo pedagógico con apoyo del docente, estableciendo así, como bien señala Paymal (2012), procesos</p>	<p>PO05.4. Vinculación de la IE con la familia.</p>	<p>Gestionar la convivencia escolar y participación (C.5).</p>	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MINEDU, 2017).</p>

	<p>más prácticos de relación escuela – hogar.</p> <p>Según la entrevista aplicada al docente, se evidencia que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) no ha sido desarrollado adecuadamente por enfoques mal llevados, técnicas, instrumentos y recursos mal utilizados, asesoría mal desarrollada, etc. Por lo que será necesario implementarla como estrategia de solución al presente proceso. Como bien dicen Vesub y Alliaud (2012), que el acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes, posterior al monitoreo, permite contar con docentes comprometidos con su práctica pedagógica.</p>	<p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes (C. 1).</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su 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 (MINEDU, 2017).</p>
--	---	---	--	---

Figura 2: Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según las características del líder pedagógico propuestas por Robinson, citada en el Módulo Introductorio (MINEDU 2016), la primera dimensión “Establecimiento de metas y expectativas” implica que en la institución educativa el director como líder pedagógico debe actualizar el PEI y el PAT, estableciendo que el 60% de estudiantes suba al nivel 2 en las pruebas ECE y el 40% que suba al nivel 1 en las pruebas ECE en lo referente a la comprensión de textos; esto se ha de ejecutar porque es necesario ordenar las actividades de la institución educativa mediante la operatividad y funcionalidad de los instrumentos de gestión para contar con una ruta clara de trabajo y definir responsabilidades entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Para la dimensión “Obtención y asignación de recursos de manera estratégica” es necesario promover la gestión eficaz y eficiente de los recursos de manera estratégica puesto que es necesario contar con materiales y recursos pertinentes para el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes. Es también importante considerar que la presencia de recursos operativos propenderá a la promoción de la construcción concreta de los aprendizajes de forma cooperativa, amena y divertida pues se trata que los estudiantes sean el centro protagónico de la acción educativa en el plantel escolar.

Asimismo, para la dimensión “Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo”, se debe desarrollar el fortalecimiento del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica oportuno y permanente a los docentes. Así se podrá organizar un horario más adecuado para realizar el acompañamiento y retroalimentación que permita la mejora del trabajo docente y el aprendizaje de los estudiantes en la competencia Comprende diversos tipos de textos escritos en el área de Comunicación.

Para la dimensión “Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado” es importante la organización, creación y fortalecimiento de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA). Esto permitirá que los docentes se acerquen a configurar su profesionalidad mediante el trabajo colegiado y organizado, que conlleve a mejorar sus prácticas pedagógicas luego de procesos de

reflexión y sistematización de las experiencias que contribuyan a construir conocimientos propios para la escuela y sean gestionados adecuadamente.

Y finalmente, para la dimensión “Asegurar un entorno ordenado y de apoyo” es fundamental la sensibilización a los padres de familia en sesiones organizadas como Escuelas de Padres, Padres Amorosos e Inteligentes y proyectos de integración familia – escuela. Esto es necesario porque se requiere contar con padres participativos y motivados, quienes contribuyan de forma directa con las actividades educativas que benefician a sus hijos y, por ende, a mejorar sus condiciones de vida y de la comunidad en general.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Actualizar el PEI y el PAT, estableciendo que el 60% de estudiantes suba al nivel 2 en las pruebas ECE y el 40% que suba al nivel 1 en las pruebas ECE en lo referente a la comprensión de textos.	Es necesario ordenar las actividades de la institución educativa mediante la operatividad y funcionalidad de los instrumentos de gestión para contar con una ruta clara de trabajo y definir responsabilidades entre todos los miembros de la comunidad educativa.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Promover la gestión eficaz y eficiente de los recursos de manera estratégica.	Es necesario contar con materiales y recursos pertinentes para el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes. Es también importante considerar que la presencia de recursos operativos propenderá a la promoción de la construcción concreta de los aprendizajes de forma cooperativa, amena y divertida pues se trata que los estudiantes sean el centro protagónico de la acción educativa en el plantel escolar.
Planificación coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo.	Desarrollar el fortalecimiento del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica oportuno y permanente a los docentes.	Se podrá organizar un horario más adecuado para realizar el acompañamiento y retroalimentación que permita la mejora del trabajo docente y el aprendizaje de los estudiantes en la competencia Comprende diversos tipos de textos escritos en el área de Comunicación.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Organizar, crear y fortalecer la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA).	Esto permitirá que los docentes se acerquen a configurar su profesionalidad mediante el trabajo colegiado y organizado, que conlleve a mejorar sus prácticas pedagógicas luego de procesos de reflexión y sistematización de las experiencias que contribuyan a construir conocimientos propios para la escuela y sean gestionados adecuadamente.

Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Sensibilizar a los padres de familia en sesiones organizadas como Escuelas de Padres, Padres Amorosos e Inteligentes y proyectos de integración familia – escuela.	Se requiere contar con padres participativos y motivados, quienes contribuyan de forma directa con las actividades educativas que benefician a sus hijos y, por ende, a mejorar sus condiciones de vida y de la comunidad en general.
--	--	---

Figura 3: Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de aprendizaje en la competencia Comprensión de textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) de la práctica pedagógica al docentes en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica de la práctica docente.

Enfatizando el rol protagónico del directivo como líder pedagógico, El MAE que se presenta atenderá a las demandas y necesidades contextuales del docente del IV ciclo en el área de Comunicación. El caserío de Angallama, distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco es una zona dedicada a la siembra de papa, trigo, cebada, haba, chocho, etc. y presenta una realidad concreta con problemas y fortalezas territoriales. Entre los problemas se tiene la existencia de familias disfuncionales, violencia y pleitos por terrenos, desnutrición, pobreza, heladas, pestes en los sembríos, etc. Estos aspectos son necesarios porque constituyen el punto de inicio de la planificación curricular que permitirá al docente y estudiantes intercambiar experiencias con situaciones significativas enfatizando la comprensión de textos con temáticas contextuales.

El Monitoreo pedagógico, para el Ministerio de Educación (2017), es una estrategia que se orienta al cambio de los actores comprometidos con la labor de generar mejoras de la calidad educativa. Por otro lado, el Acompañamiento Pedagógico es un proceso reflexivo y crítico que, sobre la base de la retroalimentación formativa, otorga soporte técnico y afectivo al docente, teniendo como base al monitoreo. Complementado, Valdés (2009) señala que la evaluación de la práctica pedagógica es una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y

enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y profesionalización docente.

Una experiencia exitosa al respecto de la naturaleza reflexiva del acompañamiento es la presentada por Vicente, La Torre y Frisancho (2011) en Ayacucho. Esta fue la denominada “Percepción de la reflexión docente en un grupo de maestros de una escuela pública de Ayacucho”, estudio que tuvo como fine explorar lo que los docentes del colegio público “Huamanga” de Ayacucho, Perú, conocen acerca de la reflexión docente, la manera en que la entienden y el valor que le dan como parte integrante o no de su quehacer educativo. Por medio de entrevistas, se exploraron estos aspectos en un grupo de dieciocho profesores entre varones y mujeres de los niveles de educación primaria y secundaria. Los resultados señalan que los participantes inicialmente tuvieron dificultades para reconocer la reflexión como parte importante de su labor profesional y no la habían integrado todavía su quehacer diario ni a los atributos que consideran importantes para un buen profesor. Sin embargo, el estudio concluyó recomendando la creación de mayores espacios de reflexión para las docentes con el fin de que se sensibilicen sobre su responsabilidad como educadores y como agentes de cambio social.

La presente propuesta se relaciona con los procesos de gestión. Tenemos entre ellos el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3); también el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de Acompañamiento Pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos se tiene el proceso de monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación también se da con los compromisos de gestión: el compromiso 4 que trata sobre Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, el compromiso 1 que trata sobre el Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE y el compromiso 2 que habla sobre la retención anual de estudiantes en la IE; los mismos que han de cumplirse con las metas y actividades que han sido propuestas en el plan de acción y que guardan relación con la labor de la gestión directiva curricular.

Esta propuesta presenta tres metas: La meta del monitoreo, se refiere al cumplimiento del 100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE cuyas actividades son la sensibilización al docente, consensuar instrumentos y elaborar cronogramas. La meta del Acompañamiento se menciona al 100% de visitas ejecutadas y el 100% de círculos de interparendizaje ejecutados; como actividades propuestas se tienen a las visitas de acompañamiento, trabajo de asesoría, sistematización, reporte e informes. Finalmente, la meta de la evaluación que cuenta con el 100% de observaciones de clase ejecutadas y sus actividades propuestas son: La elaboración del instrumento de evaluación, observación de sesiones y socialización de resultados y la retroalimentación según necesidades; estas metas ayudarán al logro de la misión institucional: Al 2021 contribuirá a alcanzar una sociedad con mayor calidad de vida para nuestros educandos, sus familiares y comunidad dentro de una sociedad justa y solidaria para competir exitosamente en el Sistema Educativo Nacional.

El rol como Líder Pedagógico requiere la orientación a los docentes con actividades como sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación, así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de los que existen en la IE. También reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente; asimismo participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora de los aprendizajes.

Es importante también promover la participación activa de los miembros institucionales. Se tiene previsto generar espacios de coordinación democrática con cada uno de los estamentos de la IE pues se debe fomentar la toma de consensos y decisiones con cada uno de los actores quienes deben participar conociendo cabalmente sus funciones en el MAE: El directivo, además de lo descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, utilizando la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, así como garantizar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, padres de familia, estudiantes) están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido dispuesta a 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 procesos y sus resultados de la comprensión lectora.

Finalmente, todo proceso de estas características debe ser permanentemente evaluado mediante sistemas de valoración y retroalimentación. Asimismo se debe evaluar los aprendizajes de los estudiantes en forma de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación en la competencia Comprensión de textos escritos; para esto se hará uso de algunos instrumentos formativos como rúbricas y escalas valorativas. Es necesario enfatizar conocer que fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación repercutirá en el cambio en los estudiantes gracias al MAE.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico para el desarrollo de la comprensión lectora.

5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.* Según el Ministerio de Educación, (2014), el Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa para el logro de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El Monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia. El Monitoreo se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el período de implementación. A veces se hace referencia al monitoreo como proceso, desempeño o evaluación formativa.

El monitoreo pedagógico, responde a uno de los grandes desafíos del sistema educativo actual, que es la necesidad de mejorar, la calidad en educación básica y para ello es necesario realizar acciones que articulen entre sí, como relevancia, eficacia, equidad y el de eficiencia. Las acciones de Monitoreo y Acompañamiento se encuentran dentro de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos; la evolución que ha tenido el primer concepto supervisión, ha pasado desde la fiscalización hasta el hecho de asesorar y acompañar a quien se supervisa.

El Monitoreo Pedagógico en la Institución Educativa de este modo se constituiría en un instrumento importante para lograr consolidar procesos pedagógicos y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y sobre todo con fines de mejorar el proceso de Gestión Pedagógica de los docentes; estableciendo acciones administrativas que garanticen la calidad educativa de los procesos pedagógicos y curricular. El proceso de monitoreo de manera continua lograría determinar:

- Metas importantes y medibles del aprendizaje para comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de estas.

- Las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna para de esta manera prestar ayuda pedagógica y lograr el mejoramiento de los desempeños docentes elevando el nivel de logro de los aprendizajes.
- La reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.
- El apoyo y la importancia que tiene los círculos de inter aprendizaje ya que favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión.
- Comenzar y promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula.
- Las Jornadas de autoformación de los maestros y de esta manera fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

El monitoreo, por lo tanto, es un proceso que debe realizarse en toda institución educativa y con personal calificado sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo. El monitoreo lograría mejorar la práctica pedagógica, logrando un cambio en los patrones de conducta cumpliendo de esta manera el docente, el papel de facilitador de los procesos de aprendizaje logrando elevar el nivel de comprensión lectora de los estudiantes de la institución educativa.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Según el Ministerio de Educación (2014), existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente considerando las características del contexto de la Institución Educativa, así como las necesidades formativas de los docentes: Las estrategias de monitoreo más pertinentes que podrían mejorar el trabajo docente en las aulas son:

- Visita al aula. Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas

y debilidades de la práctica docente para ello debe contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

- Autogestión. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica. La autogestión del aprendizaje se entiende también como la situación en la cual el estudiante como dueño de su propio aprendizaje, monitorea sus objetivos académicos, administra recursos materiales y humanos, tomándolos en cuenta en las decisiones y desempeños de todos los procesos de aprendizaje.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico. Según el Ministerio de Educación (2014), los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes se ponen a consideración los siguientes:

- Ficha de observación. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica.
- Cuaderno de campo. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se levantan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión Lectora.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El Ministerio de Educación (2014) señala que es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente, orientado a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico

se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos.

Según el Consejo Nacional de Educación (2007) el acompañamiento pedagógico es el acto de ofrecer asesoría continua, es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. No es dar consejos al paso mientras se supervisa o monitorea, es asesoría técnica para mejorar la enseñanza y la gestión del director, lo que exige poner en práctica un plan de asistencia técnica dirigida a resolver problemas previamente identificados

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento para la comprensión lectora.

Según el Ministerio de Educación (2017), se cuenta con diversas estrategias de acompañamiento para la buena práctica docente:

- Talleres de actualización docente que son espacios de formación para docentes para contribuir al manejo técnico metodológico de las áreas de comunicación, matemática y otras áreas, Promover que la teoría busque dar explicaciones de lo que acontece en la práctica Metodología participativa basada en una permanente recreación del conocimiento generado al través del trabajo en equipo, y con perspectiva transformadora.
- Micro talleres o reuniones de interaprendizaje, son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes, en los que se abordan grupalmente aspectos y necesidades comunes y específicas del trabajo pedagógico del aula Profundizar estrategias pedagógicas Se planifican: Teniendo en cuenta necesidades y requerimientos de los docentes Permiten: La reflexión sobre la práctica pedagógica y promueve que se asuman compromisos. Plantear soluciones a problemas cotidianos que se presentan en el aula. Se ejecutan por lo menos una vez al mes.
- Acompañamiento entre pares, es la interacción entre docentes por iniciativa propia con el propósito de compartir y contribuir a mejorar sus prácticas pedagógicas. Prevé la atención de los niños y niñas en ausencia del docente que realizará el acompañamiento entre pares en otra institución educativa. Pueden reunirse para interactuar entre pares dentro de la jornada pedagógica, como también fuera de ella para casos como planificación y programación curricular.

- Los Grupos de interaprendizaje, constituyen una estrategia de acompañamiento formativo en la cual se conforman pequeñas comunidades de aprendizaje como una alternativa para acompañar a los docentes a formarse y mejorar su práctica. Pueden ser convocados y organizados por los coordinadores pedagógicos y los equipos directivos a partir de las necesidades formativas detectadas en la observación de la práctica. Igualmente, pueden ser los mismos docentes quienes deciden reunirse para reflexionar sobre sus propias necesidades formativas, por lo cual, constituyen un espacio que propicia la autogestión, la investigación educativa y la corresponsabilidad en los propios procesos formativos.
- Registros abiertos, constituyen una descripción de los hechos tal y como ocurren, una representación de la vida del centro educativo y de la acción de todos sus actores tal como ocurre en la realidad, sin interpretarla ni emitir juicios sobre ella impulsando procesos reflexivos al analizarla y comprender su dinámica. Pueden ser formatos prediseñados por el acompañante pedagógico que contemplan diversas categorías determinadas previamente y relacionados con la actuación del docente o listas de cotejo, las cuales son cuadros de doble entrada que le permiten al acompañante registrar la presencia o ausencia y la cualidad de determinados rasgos, acciones o habilidades.
- Registros cerrados: saber escuchar, escuchar a otro exige una actitud de atención, respeto y responsabilidad hacia sus historias, relatos y opiniones. Exige también de un momento de silencio en el cual dejamos de escuchar nuestra propia voz, nuestras palabras y pensamientos para aceptar otras voces. Para saber escuchar es necesario “ponerse en el lugar de los demás”, dejar a un lado, aunque sea por un momento, los paradigmas propios y comprender que los otros pueden tener diferentes formas de pensar. Implica, además controlar nuestras emociones cuando lo que escuchamos no nos agrada, o no coincide con nuestros enfoques.
- Preguntar y escuchar, la entrevista, son conversaciones intencionales entre dos personas o entre una persona y un grupo que permiten establecer un diálogo para hacer una retroalimentación a los docentes acompañados acerca de lo encontrado en las observaciones realizadas o para conocer lo que piensan, sienten o perciben dichos docentes sobre determinada actividad o hecho.
- Pasantías, consiste en la observación directa del desempeño exitoso en determinada estrategia de un docente en aula por otro que tiene dificultades en la aplicación de alguna estrategia. Tener en cuenta: Prever la atención de los

estudiantes en ausencia del docente que realizará el acompañamiento. El acompañante planificará y organizará las acciones de las pasantías. La duración de una pasantía será de una jornada pedagógica.

- Comunicación virtual, es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil. Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Requiere preparación y planificación previa, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.
- Talleres de seguimiento, Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller, los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.3. Evaluación de desempeño docente.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Según Ministerio de Educación (2017) la evaluación es una apreciación sistemática de una actividad, proyecto, programa, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. La evaluación se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados (insumos, actividades, productos, resultados e impactos), procesos, factores contextuales y causalidad, para comprender los logros o la ausencia de ellos. La evaluación pretende determinar la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de resultados. Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, fidedigna y útil.

5.1.1.3.2. Instrumentos de Evaluación. Según Ministerio de Educación (2017) los instrumentos de la evaluación pedagógica son:

- La observación de aula. Es un instrumento que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes.

- La lista de control. Es un instrumento que verifica cada uno de los aspectos recogidos que son relacionados con los documentos matrices o las directrices. En el caso de la observación pedagógica, se relacionan las evidencias con los desempeños del MBDD.

5.1.2 Área de comunicación. Según el Ministerio de Educación (2015a) en el área Comunicación es donde se desarrolla el pensamiento crítico y reflexivo de los estudiantes, amplía su capacidad de comunicación oral y escrita, estimula el pensamiento creativo, la afectividad y el gran goce estético a través de la lectura de textos literarios; además los prepara para emitir y recibir mensajes de manera diferente y efectiva, para producir textos de variada índole con adecuadas estructuras semánticas y sintácticas, con organización temática y conceptual.

El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas pues permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida.

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. Según el Ministerio de Educación (2015a) el enfoque que sustenta el desarrollo de las competencias en el área de Comunicación es el comunicativo textual que desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos. Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso de lenguaje para comunicarse con otros el ser humano desde su nacimiento se comunica en diferentes formas. Es textual porque en estas interacciones, el lenguaje se usa de diferentes modos o textos diversos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este.

5.1.2.2. Competencia. Según Ministerio de Educación (2015b), la competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno

posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y poner en acción la combinación seleccionada.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. Según Bustinza, Roque y Quispe (2012), en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje es la ejecución de estrategias pertinentes en los procesos didácticos de la lectura de los textos escritos que ayuda al docente a lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Además, concluyen que enseñar estrategias de comprensión lectora tiene que primar la construcción y uso por parte de los alumnos de procedimientos de tipo general que puedan ser transferidos sin mayores dificultades a situaciones de lecturas múltiples y variadas. De ahí también que al abordar estos contenidos y al asegurar su aprendizaje significativo contribuimos al desarrollo global de los estudiantes, más allá de fomentar sus competencias como lectores. Es decir que los docentes tenemos que plantear caminos variados y desarrollar diferentes capacidades.

Según Solé (2009) existen tres momentos de la Comprensión de textos escritos, que se detallan a continuación:

Antes de la lectura; se debe fijar claramente los objetivos, determinar el por qué y para qué se va a realizar dicha lectura. Esta actividad va a permitir abordar la lectura de una manera más significativa al tener claro la finalidad de la misma. Otra de las claves a tener en cuenta es la de hacer predicciones previas a la lectura que permitirá desarrollar una serie de expectativas que se irán verificando a lo largo de la misma. Es importante destacar que la formulación de la hipótesis está directamente relacionada con los conocimientos previos del lector. Es decir, tener una visión clara del escenario, personajes, propósito y la información que nos proporcionará el texto.

Durante la lectura; se deben valorar especialmente la importancia de la adecuación del vocabulario del texto a la competencia semántica del estudiante. Para ello han de enseñarse unas habilidades imprescindibles con el fin de comprender el significado de las palabras; las claves contextuales, el análisis estructural y el uso del diccionario. La primera de ellas, las claves contextuales son aquellas en el lector se apoya para comprender el significado de una palabra que le es familiar. Las claves contextuales que suelen aparecer en las lecturas son de cuatro tipos: definición directa, yuxtaposición, sinónimos o antónimos y frases adyacentes. Esto nos da a entender que en esta etapa el lector encuentra el significado de las palabras a partir del texto, se apropia de conceptos y términos claves de la lectura.

Después de la lectura; la realización de determinadas actividades una vez finalizada la lectura permite verificar el grado de comprensión lectora. Esta habilidad recibe el nombre de regulación. Para que los alumnos aprendan a regular su comprensión son imprescindibles cuatro tipos de actividades: resumir, clarificar, resolver los problemas que afecten a la comprensión y formular preguntas sobre el texto. Esto quiere decir que en esta última fase se debe de hacer reflexionar al lector, que elabore organizadores gráficos, resúmenes, escenificaciones y debates.

Para Tineo (2010), la comprensión a la que el lector llega durante la lectura se deriva de sus experiencias acumuladas, experiencias que entran en juego a medida que decodifica las palabras, frases, párrafos e ideas del autor. En este proceso de comprender, el lector relaciona la información que el autor le presenta con la información almacenada en su mente; este proceso de relacionar la información nueva con la antigua es, el proceso de comprensión. Es decir que en esta fase son fundamentales los saberes previos del lector para la información que nos da el autor en el texto.

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia. Para el Ministerio de Educación (2015c) se pueden dar algunos recursos metodológicos convenientes para la comprensión lectora:

- Generar situaciones comunicativas auténticas, variadas y significativas que consideren al estudiante como un sujeto activo que aprende y que puede desempeñarse cada vez con mayor autonomía como usuario de la lengua oral y escrita.
- Convertir el aula en un ambiente letrado funcional para que los estudiantes puedan interactuar con el lenguaje escrito.
- Promover que los estudiantes vivencien los usos y posibilidades del lenguaje - narrar, solicitar, informar, exponer, entre otras- para interactuar con otras personas.

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes. Según El Ministerio de Educación (2015d) la sesión de aprendizaje es el conjunto de situaciones que cada docente diseña, organiza con secuencia lógica para desarrollar un conjunto de aprendizajes propuestos en la unidad didáctica, la sesión de aprendizaje desarrolla dos tipos de estrategias de acuerdo a los actores educativos: del docente, estrategias de enseñanza o procesos pedagógicos y; del estudiante, estrategias de aprendizaje o procesos cognitivos / afectivos / motores.

Según Ministerio de Educación (2015d) la planificación de sesiones de aprendizaje es prever el momento para comunicar los propósitos y los aprendizajes que se lograrán, así como organizar el tipo de actividades y tareas requeridas para resolver el reto. Por ello hay un conjunto de acciones e interacciones que el docente debe llevar a cabo para el desarrollo de aprendizajes esperados:

- Planificar las actividades para motivar y generar interés en el estudiante.
- Asimismo, redefinir el rol del docente para lograr esto en toda la sesión.
- Prever el momento y la estrategia más adecuada tanto para recuperar saberes previos como para utilizarlos en el diseño o rediseño de la clase.
- Determinar cuidadosamente la situación que se propondrá como desafío inicial de todo el proceso y/o de cada clase o unidad de aprendizaje.
- Recoger frecuentemente la información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes.
- Anticipar las estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Generar interacciones de calidad que faciliten el aprendizaje en todos los estudiantes.

Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de Comunicación. En la actualidad en que vivimos el principal desafío que afrontan los educadores del siglo XXI es la prevención de la violencia en las aulas, el mejoramiento del clima escolar durante el desarrollo de las sesiones del área de Comunicación y la resolución de conflictos cotidianos, pero, sobre todo, el mayor reto es enfocar la educación integral del alumnado desde la perspectiva de la educación para la convivencia y la paz. Este planteamiento hace hincapié en la capacidad de sistema educativo, formal y no formal, para contribuir a la transformación de nuestra sociedad hacia un modelo sustentado por los principios de la Cultura y la convivencia escolar.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Jornada de reflexión docente” en la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” de Santiago de Chuco, 2013, tuvo como propósito explicar el desarrollo de la estrategia de Monitoreo,

Acompañamiento y Evaluación pedagógica en las aulas así como entender los procesos inmersos en la experiencia para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro momentos. El primero estuvo relacionado a la organización de los responsables, el segundo a la elaboración del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica para docentes de la institución educativa multigrado; el tercer momento se desarrolló en dos partes: la ejecución del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica, y el monitoreo a docentes en aula. El cuarto momento estuvo referido a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones señaladas se menciona que es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, se destacó que los especialistas de UGEL no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que aclaren su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general fue el siguiente: Reforzar la práctica pedagógica, la motivación y el compromiso docente para el desarrollo de la comprensión lectora de los estudiantes mediante la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Se han considerado los siguientes:

- Monitorear la práctica docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y de participación de padres de familia.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es el mejoramiento del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica de la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación por medio de la ejecución de actividades propuestas en un Plan de Acción cuyo fin es el mejoramiento de la práctica docente, la motivación y el compromiso para promover niveles satisfactorios en la comprensión lectora. Se concretizará por medio de visitas al aula para recoger importante información de los

procesos pedagógico y didácticos en el área Comunicación y la convivencia en el aula.

Del análisis y organización y valoración de las evidencias recogidas en el monitoreo, se ejecutará el acompañamiento por parte del directivo con el fin de mejorar los desempeños docentes y por ende el aprendizaje de los estudiantes en la competencia Comprensión de textos escritos y asimismo la convivencia escolar. Por todo lo referido se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSA-BLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Reforzar la práctica pedagógica, la motivación y el compromiso docente para el desarrollo de la comprensión lectora de los estudiantes mediante la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe” del distrito de Santa Cruz de Chuca, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco - La	Monitorear la práctica docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y de participación de padres de familia.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y el propósito y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	x											
					1.2. Jornada de consenso de indicadores y elaboración de instrumentos.	Directivo	x	x										
					1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo		x										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente en el área (Primera visita).	Directivo		x										
					1.5. Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita.	Directivo		x										
					1.6. Observación en segunda visita.	Directivo			x									
					1.7. Procesamiento, análisis e informe de segunda visita.	Directivo			x									
					1.8. Observación en tercera visita.	Directivo				x								
					1.9. Procesamiento y análisis e informe de tercera visita.	Directivo					x							
					Acompañar la práctica docente en el área de interaprendizaje	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	100% de visitas ejecutadas	Visita al aula Círculos	2.1. Jornada de sensibilización.	Directivo					x			
2.2. Consenso de	Directivo																	

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de Monitoreo y Evaluación es el secreto para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, ya que posibilitará detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que admita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación, con el propósito de tomar decisiones que puedan implicar, continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades vistas en el plan de acción en su etapa de diseño. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que incluye entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

Existen brechas como: Mejorar convivencia escolar, planificar la falta de tiempo, falta de docentes por ciclo; las mismas que serán superadas por medio del consenso de normas de convivencia, planificar los horarios y tiempos, hacer conocer a la UGEL la necesidad de un docente por ciclo respectivamente. A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
<p>Monitorear la práctica docente en el área</p> <p>Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y de participación de padres de familia.</p>	<p>Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula</p>	<p>Visita al aula.</p>	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y el propósito y las características del monitoreo en la IE.	Director Y docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	<p>Lista de cotejo Matriz de evidencias</p>	MBDD Proyector Papelotes	Ninguna	<p>100% de visitas ejecutadas</p>
			1.2. Jornada de consenso de indicadores y elaboración de instrumentos.	Director y docentes					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados .	Proyector Papelotes		Ninguna		
			1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Director					X	- Cronograma de monitoreo	Papelotes	Ninguna			
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente en el área Comunicación (Primera visita).	Director					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Papel impreso	Ninguna			
			1.5. Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita.	Director					X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Proyector	Ninguna			
			1.6. Observación en segunda visita.	Director					X	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Papel impreso	ninguna			
			1.7. Procesamiento, análisis e informe de segunda visita.	Director					X	- Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento	Proyector	Ninguna			
			1.8. Observación en tercera visita.	Director					X	Informe de fortalezas y	Papel impreso	Ninguna			

											debilidades del desempeño docente.				
			1.9. Procesamiento y análisis e informe de tercera visita.	Director					X		- Informe de monitoreo.		Proyector	Ninguna	
Acompañar la práctica docente en el área Comunicación mediante una intervención contextualizada ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	Visita al aula, Círculos de interaprendizaje (debe estar de acuerdo al marco conceptual)	2.1. Jornada de sensibilización.	Director y docentes					X		Informe de monitoreo Acta de compromisos	Lista de cotejo	Papelotes	Ninguna	100% de círculos de interaprendizaje
			2.2. Consenso de cronograma.	Director y docentes					X				Proyector	Ninguna	
			2.3. Visita de acompañamiento	Director					X		Informe de monitoreo		Papel impreso	Ninguna	
			2.4. Asesoría con retroalimentación.	Director y docentes					X		Acta de compromisos		papelote	Ninguna	
			2.5. Sistematización	Director					X		Informe de monitoreo		Proyector	Ninguna	
			2.6. Reporte/Informe.	Director					X		Informe de monitoreo			Ninguna	
Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de observación de ejecutadas para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área Comunicación	Observación de clase	3.1. Elaboración de instrumentos.	Director					X		Lista de control	Lista de control Lista de cotejo	Papel bond	Ninguna	100% de observaciones ejecutadas
			3.2. Observación de las sesiones de clase.	Director					X		Cuaderno de campo		Papel bond	Ninguna	
			3.3. Análisis de los resultados de las evidencias (autoevaluación y coevaluación).	Director					X		informe		Papel impreso	Ninguna	
			3.4. Informe y socialización de los resultados.	Director					X		Informe		Papelotes	Ninguna	
			3.5. Retroalimentación según necesidades del docente.	Director y docentes					X		Cuaderno de campo		Proyector	Ninguna	

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

A continuación presentamos un cuadro en el que se considera los riesgos que se podrían generar frente a los tres objetivos específicos planteados en el Plan de Acción y que responden al Monitoreo y Acompañamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Incumplimiento de plan por eventos alternos Rechazo del docente Huelga magisterial	Planificar la calendarización para evitar cruces de fechas Comprometer a la sensibilización
Acompañar la práctica docente en el área Comunicación mediante una intervención contextualizada ejerciendo liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Fenómenos climatológicos Tiempo limitado	Recuperar horas no trabajadas Prever para evitar congestionarse Realizar consensos para asumir funciones
Evaluar la práctica pedagógica docente a partir de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas en el área de Comunicación.	Desatención a los estudiantes Enfermedades Licencias	Cumplir las horas efectivas de clase Recuperar horas no trabajadas por enfermedad y licencia.

Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite el impulso y la consideración de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo Plan de Acción. Este cuadro presenta el límite de costos que deben plasmarse en la ejecución de cada una de las actividades exigidas en el Plan de Acción; además admite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de estos recursos necesarios. El cuadro de presupuesto se compone de la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también muestra la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y el propósito y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2. Jornada de consenso de indicadores y elaboración de instrumentos.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	Ninguno	
2.4. Diagnóstico del desempeño docente en el área Comunicación (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.5. Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril.	Ninguno	
2.6. Observación en segunda visita.	Mayo - Junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.7. Procesamiento, análisis e informe de segunda visita.	Primera semana de junio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1. Jornada de sensibilización.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2. Consenso de cronograma.	Segunda semana de abril.	Ninguno	
2.3. Visita de acompañamiento.	Primera semana de mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

2.4. Asesoría	Tercera semana de junio.	Ninguno	
2.5. Sistematización	Mayo - Junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.6. Reporte/Informe	Primera semana de agosto.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.1. Elaboración de instrumentos	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.2. Observación de las sesiones de clase	Marzo - diciembre	Ninguno	
3.3. Análisis de los resultados de las evidencias	Abril – noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.4. Informe y socialización de los resultados	Abril – noviembre	Ninguno	
3.5. Retroalimentación según necesidades docentes	Abril - diciembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 6. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos admitió brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe”.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión lectora en los estudiantes de IV ciclo de Educación Básica Regular.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado; en este caso el bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Procesos con el propósito de establecer una cadena de valor en cada uno de los procesos.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés. Para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: y con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación y de las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo. Asimismo, sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo del apoyo en la comprensión lectora de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; para eso, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica de la práctica docente se logró identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

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

- Es necesaria la participación democrática de todos los estamentos institucionales en un entorno de buen clima institucional para proponer acciones de mejoramiento de la problemática presente en la IE, siendo importante establecer metas a partir del diagnóstico de necesidades con el fin de compartir responsabilidades. La herramienta principal para esta actuación es el mapa de procesos que requiere ser dinamizado como fuente de orientación y valoración de cada uno de los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

- Desarrollar la gestión curricular con el concepto paralelo de las comunidades profesionales de aprendizaje y liderazgo pedagógico para brindar los lineamientos y orientaciones de desarrollo de un trabajo colectivo y participativo en la gestión curricular. Todos estos conceptos son integrados desde una mirada sistémica en el marco de los procesos de gestión, los compromisos de gestión y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

- Realizar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica de la práctica pedagógica identificando de forma colectiva el enfoque, propósitos, estrategias e instrumentos del MAE. Además, se debe brindar las orientaciones básicas para la elaboración conjunta del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución problemas institucionales y, sobre todo, de aprendizajes de los estudiantes, con el fin de involucrar la participación activa de la comunidad educativa desde la planificación, pasando por su implementación y ejecución, hasta su evaluación.

Referencias

- Bustinza, Y., Roque, Z. & Quispe (2012). *Aplicación de la estrategia “Antes, durante y después” en el desarrollo del nivel de comprensión lectora de los niños de 5 años de las Instituciones educativas iniciales N° 85, 89, 206 y 215 de Ayaviri provincia de Melgar Puno*. Tesis para optar el grado de Maestría en Educación. Universidad César Vallejo.
- Consejo Nacional de Educación, (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas rurales*. Lima: CNE-USAID
- Institución Educativa N° 80618 “Víctor Raúl Reyna Quispe (2013). *Jornada de reflexión docente*. Santiago de Chuco. s/e.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Marco del Buen desempeño del Directivo. Directivos Construyendo escuelas*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2015 a). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo General de Comunicación*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016). *Módulo de gestión curricular y clima escolar democrático*. Lima: Programa Directivos Educand.
- Ministerio de Educación (2016 a). *Planificación Escolar. La toma de decisiones informadas*. Diplomado en Gestión escolar y segunda especialidad con Liderazgo Pedagógico. Lima: Programa Directivos Educand.
- Ministerio de Educación (2016 b). *Fascículo de gestión escolar*. Lima: Editorial: Grafica G&M SAC-Grafica Littions.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, Acompañamiento y evaluación pedagógica y Liderazgo pedagógico*. Lima: Programa Directivos Educand.
- Ministerio de Educación (2017 a). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Diplomado en Gestión escolar y segunda especialidad con Liderazgo Pedagógico. Lima: Programa Directivos Educand.
- Paymal, N. (2012). *Guía para docentes, padres y uno mismo*. Córdoba, Argentina: Brujas.

- Robinson, V. (2008). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Editorial Gráfica S.A.C.
- Solé, I. (2002). *Estrategias de lectura*. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- Tineo, L., (2010). *Nivel de comprensión lectora en los alumnos del sexto grado de primaria de gestión educativa estatal y privada*. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Postgrado. Facultad de Educación.
- Valdés, V. H. (2009). *En un mundo de cambios rápidos, solo el fenómeno de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación de Desempeño Docente. Recuperado de <http://www.oIEs/de/rifad01.htm>*.
- Vesub, L & Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Montevideo: Ministerio de Cultura y Deporte.
- Vicente, R.; La torre, A. & Frisancho, S. (2011). *Percepción de la reflexión docente en un grupo de maestros de una escuela pública de Ayacucho*. Revista Educación. Vol. XX. N° 38, marzo 2011. Recuperado de: <file:///C:/Users/Laptop66/Downloads/2601-10060-1-PB.pdf>