

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

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 IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80287 DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO - LA LIBERTAD.

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

MEDINA AVILA, Roger Armando

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE., Compromisos de Gestión escolar y el MBDDirectivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual	24
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	24
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo pedagógico	
5.1.1.1.2. Estrategias	
5.1.1.1.3. Instrumentos	
5.1.1.1.4. Utilidad de la información recogida	
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento pedagógico	
5.1.1.2.2. Estrategias	
5.1.1.2.3. Habilidades del directivo para el acompañamiento	
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente	27
5.1.1.3.1. Definición de Evaluación del desempeño docente	
5.1.1.3.2. Estrategias	
5.1.1.3.3. Evaluación del desempeño docente	
5.1.1.3.4. Realización de la evaluación a partir de las evidencias	
5.1.2 Área de Comunicación	29

5.1.2.1. Enfoque del área	29
5.1.2.2. Competencia	29
5.1.2.2.1. Definición de comprensión de textos	
5.1.2.2.2. Tipos de texto	
5.1.2.2.3. Niveles	
5.1.2.2.4. Estrategias metodológicas para la comprensión de textos	
5.2. Experiencia Exitosa.....	35
6. Diseño de Plan de Acción	36
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	41
8. Presupuesto.....	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	48
10. Lecciones Aprendidas.....	50
Referencias.....	51

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como de líder pedagógico	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción	38
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	42
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse	45
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción	47

Introducción

El presente trabajo académico relacionado al problema priorizado “nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL - Otuzco.” que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, tiene la finalidad de reflejar la realidad, a través del análisis de la situación del contexto donde se produce el problema, para realizar un proceso de cambio y mejora.

El trabajo académico ha sido elaborado a raíz del interés de mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes en la institución educativa, y al contrastar con la realidad se ha verificado las dificultades para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, además se está utilizando las técnicas de recojo de la información como la observación y monitoreo a la docente de aula, la entrevista, con una metodología de análisis de la información y diagnóstico para poder dar solución a esta problemática.

El trabajo académico ha sido estructurado de la siguiente manera; en el primer apartado se habla acerca de la formulación del problema identificado, que hace referencia a “nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287”, además de hacer una fundamentación del árbol de problemas y la contextualización del problema. En el segundo apartado se habla del diagnóstico y los resultados de los instrumentos aplicados cuantitativos y cualitativos y la relación del problema con la visión de cambio, los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el marco del Buen desempeño del directivo.

En el tercer apartado se precisa la caracterización del rol como líder pedagógico, el cual delimita las funciones y responsabilidades del directivo tomando como referente las dimensiones de Viviane Robinson. Por otro lado, en el cuarto apartado se establece el planteamiento de la alternativa de solución, referida a plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, en el quinto apartado se hace la sustentación de la alternativa de solución priorizada a través del marco conceptual, delimitando el porqué de la aplicación de dicha alternativa. El sexto apartado se refiere al diseño del Plan de Acción, con la formulación del objetivo general y los

objetivos específicos, para tener una visión de lo que se quiere lograr. Además de la matriz del Plan de Acción, con sus respectivos elementos.

En el séptimo apartado se hace referencia al Plan de Monitoreo y evaluación de la práctica docente, el cual se elaborará de manera participativa y evaluará el avance progresivo del Plan de Acción. En el octavo apartado, se habla del presupuesto, sobre los gastos y materiales necesarios a utilizar, en el noveno apartado, se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción, con el aporte de cada uno de los módulos y como han contribuido para implementarlo, por otro lado, en el décimo apartado se plasman las lecciones aprendidas y finalmente se citan las referencias consultadas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

En el caserío Monte de Armas Bajo, situado en el distrito y provincia de Otuzco, región La Libertad, se ubica la Institución Educativa N° 80287, a una altura de 3600 m.s.n.m. en un terreno pendiente de relieve accidentado y a una distancia de 15 Km de la ciudad de Otuzco. Cuenta con un área total de 6 676 metros cuadrados en proceso de saneamiento legal y presenta una cercanía geográfica a las comunidades de Monte de Armas Alto, Chota, San Martín, y Carata. Los pobladores del caserío Monte de Armas Bajo presentan bajos recursos económicos se dedican a trabajar como peones en actividades ganaderas y agrícolas, pero de manera empírica, asimismo al comercio de madera para construcción y leña.

La vía de comunicación para el traslado de estos productos es por trocha carrozable. En cuanto al nivel educativo la mayoría de habitantes tiene solo nivel primario terminado y muy pocos tienen secundaria completa, además, existe un grupo pequeño de analfabetos. Por las actividades a las que se dedican para poder subsistir los pobladores no muestran un trabajo conjunto a nivel de comunidad y sólo cuentan con servicios básicos de energía eléctrica, agua de puquio entubada y telefonía móvil. La comunidad para un mejor desarrollo requiere la mejora de la infraestructura de la IE totalmente equipada.

La infraestructura de la institución es de adobe con techos de madera y teja, está distribuida en 3 aulas de primaria por ciclos, un aula para inicial y dos ambientes multiusos, los que no cuentan con la amplitud, luminosidad y la implementación para favorecer el aprendizaje de los estudiantes, un patio multiusos, una cocina y tres servicios higiénicos de material noble. La Institución Educativa N° 80287 creada mediante R.D. N° 1113 del 01 de abril del año 1971, brinda servicio educativo en el nivel inicial en las edades de 3; 4 y 5 años con un total de 14 estudiantes a cargo de una docente contratada y a 33 estudiantes del nivel primario bajo responsabilidad de una docente nombrado, una docente contratada y un directivo con aula a cargo.

Entre las características de los principales actores educativos: El directivo actúa teniendo como base las normas y acuerdos de la mayoría, a través de una relación democrática y asume una actitud mediadora en solución de conflictos. Así mismo los docentes tienen buen sentido de la responsabilidad, asertivos, pero en lo que se refiere a la autocapacitación y mejora de su práctica docente no lo realizan adecuadamente, sin embargo, llevan una relación armoniosa con los padres de familia y los niños.

En cuanto a los niños se puede apreciar que algunos provienen de zonas alejadas del caserío, un 90% proviene de hogares constituidos, el 10% de desintegrados, esto influye en la baja autoestima, mostrándose sumisos, poco creativos y cohibidos. Los padres de familia no todos participan en las actividades educativas, pero mantienen una buena relación con la comunidad escolar, con sus hijos, sin embargo, existe un pequeño grupo que son autoritarios, indiferentes y permisivos. No todos cumplen los acuerdos planteados en las asambleas, tienen un bajo nivel cultural y educativo por lo que falta consolidar su identificación institucional.

También la IE cuenta con sus documentos institucionales actualizados y funcionales, los cuales están organizados en comisiones con personal activo e innovador. Además, las fortalezas internas tales como el consejo educativo institucional (CONEI) y la asociación de padres de familia (APAFA) los cuales son un total de 33 asociados, que la conforman, éstas fortalezas apoyan constantemente participando de las reuniones tanto de APAFA y reuniones de aula para favorecer la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, del mismo modo las fortalezas externas tales como el programa Qali Warma, teniente gobernador, agente municipal, el programa Juntos y el programa Vaso de leche, también apoyan desinteresadamente mediante gestión de su competencia para mejorar los logros de aprendizaje.

Las fortalezas externas apoyan a la IE realizando gestiones para mejorar la infraestructura, puesto que están convencidos de que tener ambientes cómodos, amplios e iluminados son condiciones básicas que favorecen al aprendizaje de los estudiantes, estas gestiones se vienen realizando de manera progresiva para tratar de ir mejorando las actuales condiciones de la institución, asimismo participan en actividades planificadas por el directivo y el personal docente.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado el avance en los aprendizajes de los estudiantes del IV ciclo de educación básica regular, las evidencias y resultados del monitoreo y acompañamiento pedagógico a la docente, haber verificado las actas de evaluación, los resultados de la evaluación censal de estudiantes (ECE) y las evaluaciones de las áreas curriculares de los estudiantes, se prioriza el problema relacionado al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes de la Institución Educativa N° 80287 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL - Otuzco - La Libertad.

Para poder priorizar adecuadamente el problema se ha utilizado la técnica del árbol de problemas. Una primera causa determinada es el inadecuado manejo de las estrategias metodológicas en el área de Comunicación. A esta causa se encuentran vinculados al factor de gestión curricular, específicamente a capacidades profesionales y motivación del docente en donde se evidencia que los docentes no muestran predisposición por auto capacitarse en temas relacionados a los nuevos lineamientos curriculares y a brindar tiempo adicional para desarrollar trabajo colegiado. Esto ha traído como consecuencia una enseñanza tradicional que no está basada en un enfoque de competencias. Ante esta situación se plantea desarrollar círculos de inter aprendizaje para intercambiar experiencias de cómo desarrollar la competencia comprende textos escritos.

Otra de las causas que se ubica en el árbol de problemas es el uso deficiente de los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación, ésta causa se encuentra vinculada al factor gestión curricular, específicamente a las capacidades profesionales del docente y motivación, lo cual dificulta el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes, y trae como consecuencia que los que la docente presente dificultades en su práctica pedagógica. Para poder afrontar esta causa se plantea como alternativa el desarrollo de círculos de inter aprendizaje referidos al manejo de procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación.

Asimismo, figura como tercera causa del problema el poco manejo del uso óptimo del tiempo, lo cual dificulta que las sesiones de aprendizaje se desarrollen con normalidad afectando las horas pedagógicas establecidas en la calendarización. El factor relacionado a ésta causa es la gestión del currículo, vinculado a las capacidades profesionales del docente. Esto ha provocado que las sesiones se desarrollen en un tiempo mayor al planificado. Por ello se plantea implementar las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer en la docente el desarrollo de situaciones significativas de alta demanda cognitiva en los estudiantes

Como cuarta causa relevante de este problema se encuentra el incumplimiento de las normas de convivencia en el aula por parte de los estudiantes quienes trasgreden los derechos de sus compañeros, demostrando escasa comunicación asertiva y el no saber solucionar conflictos. El factor que se vincula a esta causa es la gestión del MAE, específicamente en la gestión de las normas de convivencia, debido al escaso manejo de estrategias en lo relacionado a manejo de emociones y que no se promueve la convivencia democrática. Esto ha generado que no se dé un clima propicio para el logro de aprendizajes. Por ello se propone desarrollar jornadas de reflexión con el apoyo de profesionales en el manejo de habilidades sociales y emocionales.

Finalmente, una quinta causa es limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico, por parte del directivo debido a que no se ha implementado participativamente el Plan de Monitoreo. El factor que se encuentra relacionado a esta causa es el MAE vinculado a la planificación, técnicas e instrumentos y retroalimentación formativa, los cuales requieren ser tomados en cuenta. Esta dificultad ha generado que los docentes desarrollen sus sesiones sin favorecer el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes. Ante esta situación se propone implementar un plan de MAE que responda a fortalecer las capacidades de los docentes y por ende a obtener mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

El problema priorizado en el presente trabajo académico, es superable pues se tiene las fortalezas y oportunidades del contexto socio cultural de la Institución Educativa N° 80287, para lo cual se abordará mediante los objetivos acciones tales como: Realizar círculos de aprendizaje con los docentes involucrados para mejorar desempeño docente, en el uso de estrategias metodológicas de área de Comunicación, programar reuniones de trabajo colegiado para mejorar la aplicación de los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación, motivar a los docentes a la autocapacitación para un mejor manejo del uso óptimo del tiempo, elaborar y evaluar periódicamente las normas de convivencia en el aula de manera democrática para mejorar la convivencia escolar, y ejecutar trimestralmente acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente.

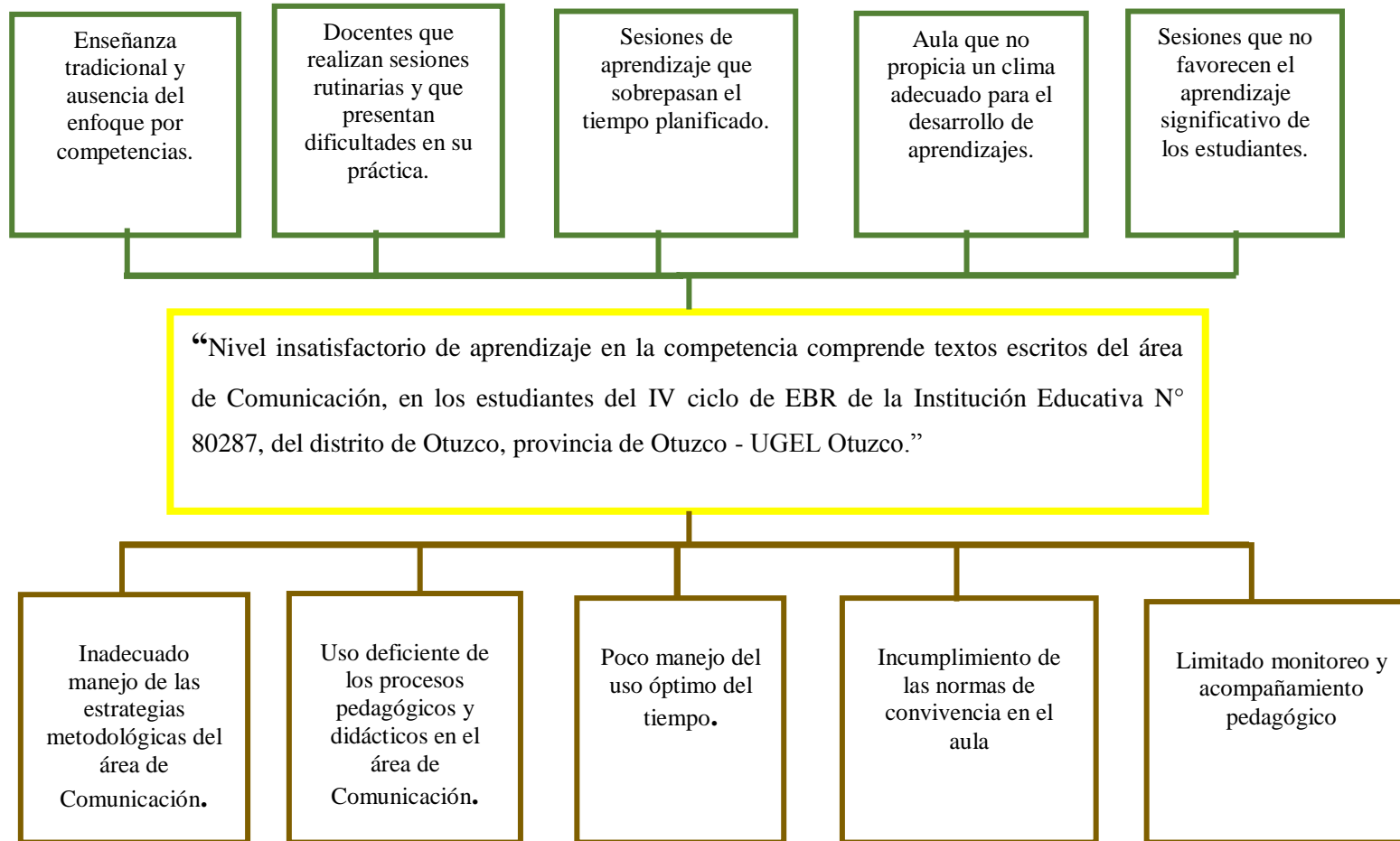


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En el proceso de recojo de información se utilizaron instrumentos cuantitativos y cualitativos. La información recogida sirvió para analizar e interpretar el problema referido al “nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco – UGEL - Otuzco.” y poder plantear alternativas viables para revertir esta situación problemática. Se utilizó como instrumento cuantitativo la aplicación de una ficha de monitoreo y como instrumento cualitativo una guía de entrevista aplicada a la docente que permitió recoger información referida al monitoreo y acompañamiento pedagógico.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados de la aplicación de la ficha de monitoreo a la docente del IV ciclo que representa el 100%, en cuanto al manejo de las estrategias metodológicas del área de Comunicación, la ubican en un nivel de inicio con el 70% de ítems no logrados, debido a que aplica inadecuadamente en sus sesiones de aprendizaje, estrategias metodológicas del área de Comunicación, además no participa en cursos de capacitación, ni muestra interés por auto capacitarse, como por ejemplo en los cursos virtuales que brinda el portal PERUEDUCA del Ministerio de Educación. Esta situación origina una enseñanza tradicional con ausencia del desarrollo de un enfoque por competencias específicamente en el área de Comunicación.

En relación al manejo de los procesos pedagógicos y didácticos la misma docente del IV ciclo se ubica en un nivel de inicio con el 65% de ítems no logrados. La docente usa de manera deficiente dichos procesos en las sesiones del área de Comunicación. Esto debido a la falta de acompañamiento pertinente, desinterés de la docente en participar en los círculos de inter aprendizaje programados en la IE. Lo que origina sesiones de aprendizaje rutinarias, no desarrolla metodologías activas, por consiguiente, se observa en la docente serias dificultades en su práctica pedagógica.

Asimismo, respecto al uso óptimo del tiempo. la docente se ubica en un nivel de inicio con el 65% de ítems no logrados. Esto refleja que no utiliza el tiempo adecuadamente en actividades de aprendizaje significativas y de alta demanda cognitiva originando que las sesiones de aprendizaje sobrepasen el tiempo planificado, además no se ajustan al compromiso de gestión referido a la calendarización en la IE.

Acerca de las normas de convivencia en el aula, la docente que representa el 100% se encuentra en nivel de inicio con el 65 % de ítems no logrados. Esto evidencia una escasa comunicación asertiva entre ella y los estudiantes y el incumplimiento de dichas normas. De igual manera tiene dificultad de solucionar conflictos que se presentan entre estudiantes y escaso manejo de estrategias de solución de control de emociones que no promueven la convivencia democrática y un clima propicio en el aula para favorecer al logro de aprendizaje de los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Estos resultados son el producto de la aplicación de la guía de entrevista a la docente del IV ciclo acerca del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Al respecto la docente entrevistada manifiesta que el directivo realiza limitado monitoreo y acompañamiento debido a que cumple funciones administrativas, pedagógicas al tener aula a cargo y no se viene desarrollando un adecuado proceso de acompañamiento. Además, refiere que es convocada a participar de la elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la IE, también afirma que el trabajo colegiado se realiza escasamente por no disponer de tiempo para reuniones fuera de la jornada laboral.

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

El problema priorizado “nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL - Otuzco”. Para analizar este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos, los resultados nos permiten afirmar que la docente no se desempeña eficientemente permitiendo un inadecuado manejo de las estrategias metodológicas, el uso deficiente de los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación, el poco manejo del uso óptimo del tiempo y el incumplimiento de las normas de convivencia en el aula, asimismo los resultados del instrumento cualitativo nos permite apreciar que el limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico dificulta el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Mediante la asesoría y retroalimentación a la docente se brinda la orientación necesaria para mejorar la práctica docente. Las estrategias de acompañamiento a la docente brindan soporte a la reflexión para incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación. El trabajo colegiado permite una interacción positiva con la docente, para que reflexione sobre su práctica pedagógica. Así también el apoyo de los padres de familia donde la mayoría de ellos se comprometen con la educación participando de las reuniones, de las actividades propias de la IE y de los trabajos que surgen dentro de la Institución Educativa.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos y el problema priorizado, tienen relación con los procesos de la IE tales como: PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente, PO03.1 desarrollar trabajo colegiado, PO04: Gestionar los aprendizajes, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01.3 Fortalecer capacidades. PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 Promover la convivencia escolar, PO05.2 Prevenir y resolver conflictos, PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01: Administrar recursos humanos, PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento, PS01.3 Fortalecer capacidades.

Según la R.M. N° 657-2017-MINEDU, declara que los compromisos de gestión escolar orientan el desempeño del directivo, estableciendo los resultados que deben lograr. Tales compromisos de gestión son que tienen relación con las causas del problema priorizado son: el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE, Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y la gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa.

Por otra parte, la relación del problema con el Marco del Buen Desempeño del Directivo (Minedu, 2014a) se determina en las competencias tales como: competencia 1 conduce la planificación a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

De la misma manera se relaciona con la competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguran 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 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y a la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Ante el problema priorizado “nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL - Otuzco”, se plantea como desafío la reducción del porcentaje de estudiantes con dificultades para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, el cual está concerniente con el escenario de los aprendizajes en la institución educativa. Otro desafío es promover el desarrollo de prácticas pedagógicas en los docentes bajo un enfoque de competencias, para fortalecer en su praxis la buena conducción de procesos pedagógicos y didácticos, los mismos que se deben demostrar en el tratamiento de las sesiones de aprendizaje.

Esta propuesta de desafíos responde a las posibles causas que originan el problema, tales como, el inadecuado manejo de las estrategias metodológicas del área de Comunicación, el uso deficiente de los procesos pedagógicos y didácticos en las sesiones en el área de Comunicación, el poco manejo del uso óptimo del tiempo, el incumplimiento de las normas de convivencia en el aula y el limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico, los cuales dificultan que los estudiantes desarrollen su competencia comprende textos escritos. Esta propuesta de desafíos estará enmarcada en: planes de mejora, talleres de interaprendizaje; monitoreo, acompañamiento y retroalimentación formativa a los docentes.

En cuanto a la gestión, participación y liderazgo, los agentes educativos interactúan democráticamente en beneficio de los estudiantes. Las instituciones públicas y privadas, ONGs participan del aprendizaje de los estudiantes mediante su apoyo. Los agentes educativos logran controlar sus emociones e interactúan de manera coordinada en la IE. Ante el problema se plantearán alternativas de solución tales como: Sensibilizar a los docentes sobre los procesos de enseñanza, seleccionar y analizar las mejores estrategias para la enseñanza, planificar sesiones de aprendizaje con estrategias que favorezcan el aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, monitorear, acompañar y retroalimentar las prácticas pedagógicas en el aula y realizar un monitoreo constante del aprendizaje de los estudiantes.

Con respecto al análisis de las causas, es necesario plantear soluciones tales como la implementación de círculos de aprendizaje, que permitan una mejor planificación de las sesiones de aprendizaje, los grupos de interaprendizaje (GIA), para poder compartir estrategias metodológicas para los estudiantes, y los círculos de estudio, donde se puede analizar y optimizar el tiempo utilizado en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Visto la problemática recogida, se tiene que proponer desafíos como la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, para esto se tiene que lograr que la docente mejore las estrategias metodológicas del área de Comunicación, que use eficientemente los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación, maneje el uso óptimo del tiempo en las sesiones y haga cumplir las normas de convivencia en el aula, así como implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

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>“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación , en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco.”</p>	<p>Resultados cuantitativos.</p> <p>Los resultados de la aplicación de la ficha de monitoreo a la docente del IV ciclo que representa el 100%, en cuanto al manejo de las estrategias metodológicas del área de comunicación, la ubican en un nivel de inicio con el 70% de ítems no logrados, debido a que aplica inadecuadamente en sus sesiones de aprendizaje, estrategias metodológicas del área de Comunicación. Esta situación origina una enseñanza tradicional con ausencia del desarrollo de un enfoque por competencias.</p> <p>En relación al manejo de los procesos pedagógicos y didácticos la misma docente del IV ciclo se ubica en un nivel de inicio con el 65% de ítems no logrados. La docente usa de manera deficiente dichos procesos en las sesiones del área de Comunicación. Lo que origina sesiones de aprendizaje rutinarias, no desarrolla metodologías activas, por consiguiente, se observa en la docente serias dificultades en su práctica pedagógica.</p> <p>Respecto al uso óptimo del tiempo. la docente se ubica en un nivel de inicio con el 65% de ítems no logrados. Esto refleja que no utiliza el tiempo adecuadamente en actividades de aprendizaje significativas y de alta demanda cognitiva originando que las sesiones de aprendizaje sobrepasen el tiempo planificado.</p>	<p>PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: fortalecer el desempeño docente. PO03.1 desarrollar trabajo colegiado PO04: gestionar los aprendizajes PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje. PS: soporte al funcionamiento de la IE. PS01.3 fortalecer capacidades.</p> <p>PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: fortalecer el desempeño docente PO04: gestionar los aprendizajes PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje. PS: soporte al funcionamiento de la IE. PS01.3 fortalecer capacidades.</p> <p>PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: fortalecer el desempeño docente. PO04: gestionar los aprendizajes PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje. PS: Soporte al funcionamiento de la</p>	<p>Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.</p> <p>Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la IE. Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.</p> <p>Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.</p>	<p>Competencia 1 Conduce la planificación a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 1 Conduce la planificación a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando</p>

	<p>Acerca de las normas de convivencia en el aula, la docente que representa el 100% se encuentra en nivel de inicio con el 65 % de ítems no logrados. Esto evidencia una escasa comunicación asertiva entre ella y los estudiantes y el incumplimiento de dichas normas. De igual manera tiene dificultad de solucionar conflictos que se presentan entre estudiantes y escaso manejo de estrategias de solución de control de emociones que no promueven la convivencia democrática y un clima propicio en el aula para favorecer al logro de aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>IE. PS01: administrar recursos humanos PS01.2 fortalecer capacidades.</p> <p>PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: fortalecer el desempeño docente. PO05: gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1 promover la convivencia escolar. PO05.2 prevenir y resolver conflictos</p>	<p>Gestión de la Tutoría y la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</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.</p>
	<p>Resultados cualitativos.</p> <p>La docente entrevistada manifiesta que el directivo realiza limitado monitoreo y acompañamiento debido a que cumple funciones administrativas, pedagógicas al tener aula a cargo y no se viene desarrollando un adecuado proceso de acompañamiento. Además, refiere que es convocada a participar de la elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y valuación de la IE. También afirma que el trabajo colegiado se realiza escasamente por no disponer de tiempo para reuniones fuera de la jornada laboral.</p>	<p>PO Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: fortalecer el desempeño docente. PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico. PS: Soporte al funcionamiento de la IE. PS01: administrar recursos humanos PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento PS01.3 fortalecer capacidades.</p>	<p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y a la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones según Viviane Robinson, con respecto a la primera dimensión, establecimiento de metas y expectativas y el problema priorizado se plantea realizar un diagnóstico de la institución educativa, realizar jornadas de reflexión con todos los agentes educativos para proponer y establecer metas con relación a la competencia comprende textos escritos para luego evaluarlas. Toda esta propuesta es para tener conocimiento pleno del contexto y realidad de la IE y poder establecer estrategias pertinentes.

Así mismo en la dotación y asignación de recursos en forma estratégica con relación al problema, se prioriza la distribución de materiales oportunamente, gestionar actividades para la obtención de recursos económicos, realizar jornadas de análisis sobre la implicancia de la no obtención de recursos y porqué. También la realización de jornadas de reflexión sobre la importancia de la asistencia regular de los estudiantes y docentes a la institución educativa. Para que todos trabajen adecuadamente y tenga los recursos necesarios para obtener medios y materiales para los estudiantes.

En cuanto a la tercera dimensión de Viviane Robinson sobre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión con el problema priorizado, se plantea reflexionar con el personal docente sobre la enseñanza del área de Comunicación y la revisión del currículo con la docente, de cómo planificar, las estrategias más pertinentes a utilizar y la evaluación formativa a desarrollar para el logro de la competencia comprende textos escritos.

Al promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes y su relación con el problema priorizado, se establece como estrategia implementar la capacitación docente en la IE sobre el Marco del Buen Desempeño Docente, círculos de interaprendizaje sobre procesos pedagógicos y didácticos, capacitación docente sobre el currículo nacional de la educación básica, reflexión sobre la comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas del mejoramiento y la promoción del monitoreo, acompañamiento y retroalimentación docente.

Realizar las acciones antes descritas propiciarán la toma de conciencia de la docente para desarrollar adecuadamente la competencia comprende textos escritos además para que se empodere de los procesos pedagógicos y didácticos en mejora del desarrollo de las sesiones de aprendizaje con los estudiantes. Asimismo, para que reflexione sobre las necesidades de fortalecer su práctica pedagógica a través de capacitaciones permanentes y la participación en diferentes estrategias de acompañamiento.

Para finalizar la quinta dimensión de Viviane Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, se propone el establecimiento de normas de convivencia consensuadas en forma democrática con todos los agentes educativos, esto es necesario para que se tenga presente que las normas de convivencia permiten una adecuada convivencia, en un marco de confianza y el respeto mutuo dentro y fuera de la institución educativa favoreciéndose así los aprendizajes de los estudiantes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Realización de un diagnóstico de la institución educativa. Realizar jornadas de reflexión con todos los agentes educativos para proponer y establecer metas con relación a la competencia comprende textos escritos. Evaluación de las metas propuestas.	Para tener un conocimiento pleno del contexto y realidad de la I.E. Porque los estudiantes necesitan mejorar los logros de aprendizaje en la competencia comprende de textos escritos. Mejorar el nivel de logro de los estudiantes
Dotación y asignación de recursos en forma estratégica	Distribución de materiales oportunamente. Gestionar actividades para obtención de recursos económicos. Realizar jornadas de análisis sobre la implicancia de la no obtención de recursos y por qué. Realización de jornadas de reflexión sobre la importancia de la asistencia regular de los estudiantes y docentes a la institución educativa.	Para que los estudiantes y docentes trabajen adecuadamente. Para que la institución educativa tenga los recursos necesarios para obtener medios y materiales para los estudiantes.
Planeamiento, Coordinación y Evaluación de la enseñanza y del Currículo	Reflexión con el personal docente sobre la enseñanza de las áreas curriculares. Revisión del currículo con los profesores sobre la coherencia y alineación de las clases y áreas curriculares.	Reflexionar con el personal docente sobre la enseñanza del área de Comunicación y la revisión del currículo con la docente, de cómo planificar, las estrategias más pertinentes a utilizar y la evaluación formativa a desarrollar para el logro de la competencia comprende textos escritos.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de Los docentes	Capacitación Docente sobre el Marco del Buen Desempeño Docente. Capacitación Docente sobre procesos pedagógicos y didácticos Capacitación Docente sobre el currículo nacional de la educación básica. Reflexión sobre la comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas del mejoramiento. Promoción del monitoreo, acompañamiento y retroalimentación docente.	Para que los docentes tomen conciencia de la importancia de desarrollar adecuadamente las competencias del buen desempeño docente. Para que los docentes se empoderen de los procesos pedagógicos y didácticos en mejora del desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación con los estudiantes. Para que la docente se apropie adecuadamente de la implementación del currículo nacional de la educación básica regular. Para que reflexiones sobre la comprensión del contexto y las condiciones donde se trabaja y a partir de ello alcanzar las metas propuestas. Para que la docente mejoren su práctica docente en las sesiones de aprendizaje.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Establecimiento de normas de convivencia consensuadas en forma democrática. Capacitación sobre convivencia escolar, tutoría y orientación educativa. Promoción de relaciones de confianza entre los actores educativos.	El establecimiento de normas de convivencia consensuadas en forma democrática con todos los agentes educativos, esto es necesario para que se tenga presente que las normas de convivencia permiten una adecuada convivencia, en un marco de confianza y el respeto mutuo dentro y fuera de la institución educativa favoreciéndose así los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego del análisis de las alternativas de solución frente al problema priorizado: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco.”; se ha optado por la propuesta más pertinente y viable, como es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica. Esto se realiza teniendo en cuenta los criterios de aplicación en los logros de aprendizaje de los estudiantes, la implementación de nuevos cambios en la institución educativa y su interrelación con la Gestión Curricular, la Convivencia Escolar y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

En esta propuesta de solución priorizada se ve implicado el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo, toda vez que él desde su rol planifica y diseña de manera participativa y consensuada con los docentes las estrategias propias del MAE para propiciar la reflexión sobre su desempeño, tomar decisiones y emprender acciones en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. El directivo para poder implementar ésta alternativa requiere fomentar un clima institucional favorable con todos los miembros de la comunidad educativa. Esto permite generar predisposición en los docentes para iniciar un trabajo colaborativo, y que se muestren motivados a participar en las estrategias de acompañamiento grupal como son los círculos de interaprendizaje.

En cuanto a la gestión, participación y liderazgo, los agentes educativos como los docentes, padres de familia y directivo interactúan democráticamente en beneficio de la mejora de aprendizaje de los estudiantes. Las instituciones públicas y privadas, ONGs participan del avance de logros de aprendizaje de los estudiantes, apoyando decidida y desinteresadamente. Los agentes educativos logran controlar sus emociones e interactúan de manera coordinada en la Institución Educativa.

Asimismo, los compromisos de gestión escolar están integrados al garantizar el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes, en la retención anual de estudiantes, así como en el cumplimiento de la calendarización planificada, principalmente en la implementación del acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y finalmente en la gestión de la tutoría y la convivencia escolar, en todos estos

compromisos de gestión están implicados y motivados activamente los docentes en su predisposición para mejorar su práctica docente y en el cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa.

El directivo responsabilizándose por el progreso anual de los estudiantes y la retención anual de estudiantes, así como en el monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, los padres de familia a través de la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y el Consejo Educativo Institucional (CONEI) a través de su representante comprometiéndose en el trabajo y apoyo educativo con la institución educativa.

La propuesta de solución de implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación a la práctica docente tiene una relación directa con la demanda recogida en el diagnóstico realizado a la docente, en donde se tenía un inadecuado manejo de las estrategias metodológicas del área de Comunicación, usaba deficientemente los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación, tenía poco manejo del uso óptimo del tiempo, así como el clima de convivencia en el aula estaba deteriorado y había un limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico, es ahí en donde las potencialidades territoriales internas como el CONEI y la APAFA, así como potencialidades externas como las reuniones de comunidad sirven de apoyo constante en donde se puedan desenvolver los actores educativos.

El MAE incluye las demandas y necesidades de la docente del IV ciclo en el área de Comunicación; así también su elaboración de manera participativa y su contextualización a las particularidades de la institución educativa. Por otro lado, el Ministerio de Educación, señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la eficacia de procesos pedagógicos que suceden en el aula. Así mismo, Vesub L. y Alliaud A. 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 (2012, p. 41).

También existen experiencias exitosas sobre Monitoreo y Acompañamiento a la práctica docente que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; tales como: La Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06

redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo -Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El directivo, también tiene que promover y manejar adecuadamente la participación democrática de los diversos actores de la comunidad educativa en favor de la mejora de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (directivo, docentes, padres y madres de familia y estudiantes). Además, los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados en la competencia comprende textos escritos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes para coadyuvar a la mejora de los aprendizajes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se correlaciona con los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo 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 y con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3).

Las metas de alcanzar el 100% que los estudiantes logren la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación pasa por las estrategias y actividades que se deben desarrollar como la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, implementar los grupos de interaprendizaje, realizar círculos de interaprendizaje, registrar a los docentes en cursos en el portal PERUEDUCA para su autoformación.

De otro lado la visión de la institución educativa de ser líder en la comunidad, destacando en la innovación pedagógica y calidad de servicio educativo; vivenciando la democracia y los valores como ideales de vida; con un local escolar acorde con la modernidad y tecnología; docentes, alumnos y padres de familia dispuestos al cambio. Ser una institución educativa inteligente y saludable, modelo en organización, contando con un potencial humano sólido, fortalecido y competente; desarrollando la gestión del conocimiento, inteligencia emocional y estar preparado para vivir en comunidad.

En la institución educativa se propone espacios de participación continua en donde se dialoga, se expresa ideas y se llega a un consenso para tomar las mejores

decisiones. En reuniones con padres de familia se trata la problemática existente en la IE, el CONEI y la APAFA coordina activamente con el directivo y las comisiones de trabajo pedagógico para solucionar el problema priorizado, así como con los docentes, mediante mecanismos de coordinación se establece un cronograma para realizar la reflexión acerca de su práctica pedagógica, participar activamente en la formulación e implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación de su práctica docente, además de plantearse retos como la conformación de la comunidad de aprendizaje y un trabajo colegiado y colaborativo permanente.

El directivo en su rol como líder pedagógico propone metas y expectativas para el logro de aprendizajes de los estudiantes, para eso se necesita reflexionar, elaborar y socializar las metas en el área de Comunicación del IV ciclo de EBR. Para ello es necesario brindar las facilidades en los recursos del contexto y de la institución educativa. Así mismo, se hace importante monitorear, acompañar y evaluar la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente. Los docentes participan de los círculos de interaprendizaje, en la creación de grupos de interaprendizaje (GIAs) para el diálogo y el intercambio de experiencias para empoderarlos de la parte teórica sobre la enseñanza – aprendizaje.

El directivo plantea acciones para realizar cambios sustantivos, tales como las evaluaciones periódicas a los estudiantes, monitorear, acompañar y evaluar la práctica docente, fomentar los círculos de interaprendizaje, revisar el Plan Anual de Trabajo, buscar estrategias de medición de la calidad de los aprendizajes, así como también buscar una propuesta de mejora del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, conjuntamente con los docentes.

Dentro de la viabilidad de la propuesta de solución al problema priorizado, se consideran aspectos importantes para realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación eficiente tales como. Elaborar el Plan de Monitoreo y acompañamiento, instrumentos e indicadores de manera participativa, así como también la ejecución del monitoreo y acompañamiento docente de manera permanente, formativa y respetando los procesos, la realización de GIAs, círculos de estudio, trabajo colegiado y pasantías. De la misma manera se debe propiciar la reflexión del docente como elemento principal del acompañamiento, también se debe registrar la información cualitativa del monitoreo, en donde se debe tener en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos al momento de hacer el monitoreo.

En la propuesta de solución también se plantea acciones de autoevaluación en donde el docente desarrolla una ficha de autoevaluación al desempeño docente, así como sobre la gestión curricular dentro del aula; entre docentes también se realiza los círculos de interaprendizaje en donde exponen sus potencialidades y deficiencias para poder superarlas. Los docentes también evalúan a sus pares a través de la heteroevaluación, demostrando una madurez socioemocional docente, que poco a poco van perdiendo el miedo a ser evaluados por otro docente. Así mismo el directivo tiene que tener presente la aplicación de una retroalimentación formativa hacia los docentes que han sido monitoreados y acompañados.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición.* Según (Minedu, 2016a) El monitoreo pedagógico se define como “...el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...”; en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes de educación primaria para nivelar logros y situaciones a ser usados en el Plan de Acción. Es así que:

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (1) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (2) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014)

5.1.1.1.2. *Estrategias.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Reflexionando sobre las particularidades del contexto de la institución educativa, así como las insuficiencias pedagógicas de los docentes, las maniobras de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *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.

5.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión lectora.* 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 pueden ser:

5.1.1.3.1. *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.

5.1.1.3.2. *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. 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, cuadros y esquemas.

5.1.1.1.4. *Utilidad de la información recogida.* El monitoreo permite recoger valiosa información sobre el seguimiento de los docentes y el funcionamiento global de la escuela, así como un análisis cuidadoso de toda la información recogida maximiza las posibilidades de mejora de la institución educativa, para lo cual debemos perseguir innegables gestiones para examinar, explicar y restituir la información recogida, así como las anotaciones para utilizar toda la información para la mejora de la práctica docente. Entre los pasos a seguir tenemos: ordenar y presentar las evidencias recogidas, lo cual significa que al identificar las evidencias del nivel de desarrollo del quehacer pedagógico según lo determinado en el documento oficial del Marco del Buen Desempeño Docente. (Minedu, 2014b)

La interpretación de los datos, que necesita de criterios de valoración, como el criterio externo, que nos dice si algo está bien o mal en función de las pautas estables externas y definidas con antelación, el criterio normativo, que valora a partir de la situación en comparación con el resto de pares de docentes, y el criterio autorreferencial, en donde el propio docente debe comparar los procesos pedagógicos que se dan en la actualidad con los realizados anteriormente.

La elaboración de informes, que recoge las evidencias encontradas a lo largo del proceso de monitoreo, establece el nivel de logro alcanzado por el docente, y evidencia los pasos a realizar para el cumplimiento del Marco del Buen Desempeño Docente. Además de, el uso de datos para mejorar la práctica, prioriza los desempeños en los cuales la mayoría de los docentes encuentran dificultades para una intervención institucional, así como las dificultades más severas de un docente.

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición. Según (Minedu, 2016b) a través de la R.S.G. N° 008-2016-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una maniobra de formación docente en servicio ajustada a la escuela, la misma que intervenida por el acompañante origina en los docentes de manera individual y colectiva el perfeccionamiento de su práctica pedagógica a partir de los hallazgos de los hipotéticos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para concebir de manera creciente su autonomía profesional e institucional y la obtención del progreso de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo el citado documento refiere que las estrategias son:

5.1.1.2.2. Estrategias. El acompañamiento necesita de estrategias para avanzar en la construcción del conocimiento, tales como:

Visitas al aula. Permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico.

- *Pasantías.* Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia.

- *Jornadas de autoformación docente.* Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación del conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- *Comunicación Virtual.* Es una estrategia que permite el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones.

- *Sistematización de la práctica.* El proceso de acompañamiento constituye un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

- *Talleres de seguimiento.* Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educacional 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. (Minedu, 2016d, p. 49)

5.1.1.2.3. Habilidades del directivo para el acompañamiento. El directivo requiere de habilidades y condiciones mínimas para un desarrollo con resultados efectivos, tales como las actitudes y habilidades sociales básicas, en donde la empatía y la asertividad ponen a prueba la perspectiva del directivo, el optimismo que promueve el entusiasmo, la confianza y la autonomía, el pensamiento holístico, para emitir un juicio global más contextualizado sobre el desempeño observado, la actitud desprejuiciada, para propiciar un recuento de hechos lo más objetivos posibles, y finalmente la perspicacia para saber discernir a aquellos docentes que realmente están interesados en mejorar sus prácticas.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1. Definición. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un instrumento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los maestros la meditación sobre su correcta práctica y su compromiso frente a la eficacia de la formación de los estudiantes, así como equilibrar sus necesidades de instrucción y el desarrollo de competencias para la docencia.

5.1.1.3.2. Estrategias. Se toma como estrategias de evaluación del desempeño docente a los usos formativos de la evaluación, la cual aporta al crecimiento profesional de los docentes, en donde se trazan dos objetivos: alcanzar buenos resultados educativos y valorar el proceso de educación. En esa visión la evaluación docente puede aportar cinco ámbitos de crecimiento profesional, tales como el desarrollo pedagógico para desarrollar capacidades de los docentes, el desarrollo profesional, que implica que el docente crezca profesionalmente.

De otro modo podemos apreciar que para que una institución educativa se desarrolle tiene que identificar sus necesidades, prioridades y desarrollo de la organización, el desarrollo de una carrera profesional, pasa por una preparación exhaustiva de capacidades y competencias profesionales y también las capacidades interpersonales, la progresión particular y propia del docente. Otra estrategia sería la autoevaluación de la práctica, en donde el docente reflexiona y mejora su desempeño hacia la innovación y su desarrollo profesional, a la formación permanente.

5.1.1.3.3. *Evaluación del desempeño docente.* Según (Minedu, 2013) a través del D.S. N° 004-2013-ED, en su artículo 62 señala que, la evaluación de desempeño en el cargo tiene como objetivo comprobar la eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio del cargo. Se realiza en la Instancia de Gestión Educativa Descentralizada en la que labora, en base a los indicadores de desempeño establecidos para cada cargo. La evaluación de desempeño en el cargo se realiza al término del plazo de duración del cargo establecido en la Ley, la ratificación del profesor por un periodo adicional está sujeta a la evaluación de desempeño en el cargo. El profesor que no es ratificado en cualquiera de los cargos a los que accedió por concurso, retorna al cargo docente en su institución educativa de origen o una similar de su jurisdicción. Igual tratamiento corresponde al profesor que renuncia al cargo por decisión personal.

5.1.1.3.4. *Realización de la evaluación a partir de las evidencias.* La evaluación de la práctica del docente en aula a partir de las evidencias supone que él deba constituir dentro de su aula una grabadora de voz o una videocámara con la finalidad de autoevaluarse y tener conciencia de su desempeño para que puedan intentar mejorar a partir de sus hallazgos. Así como implementar un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente.

5.1.2 Área de Comunicación.

5.1.2.1. *Enfoque del área.* Según (Minedu, 2008) propone que el enfoque del área de comunicación con el Diseño Curricular Nacional es el Comunicativo Textual: comunicativo porque promueve el rol fundamental del lenguaje de comunicar, de expresarse, y textual porque el mensaje que da el sujeto emisor es a través de textos orales o escritos. Esto presupone que la comunicación responde a que al leer un texto se pueda comprender para satisfacer necesidades de aprender, informarse, entretenerse, seguir instrucciones, etc.,

Cuando escribimos también nos comunicamos, por eso es útil tener a quién se va a escribir, para qué y sobre qué tema, así se establece que la función innata del lenguaje oral o escrito es comunicarse entre dos o más personas para poder intercambiar ideas, sentimientos, conocimientos, ideas y experiencias en contextos reales y genuinos. La posición textual: Supone que el lenguaje escrito está conformado por diversos tipos de textos que manifiestan contextos de comunicación.

5.1.2.2. *Competencia.* La competencia del área de comunicación involucrada en este trabajo académico es comprender textos escritos.

5.1.2.2.1. *Definición de la competencia comprende textos escritos.* Según la R.M. N° 199-2015-MINEDU, señala que una de las competencias del área de Comunicación se denomina “comprende textos escritos”, con la cual se está abordando el problema priorizado en el presente trabajo académico, para lo cual es necesario entonces conocer que hay que preguntarse: ¿Qué significa comprender un texto? Comprender un texto es entender y poder usar los conocimientos que contribuye el emisor, que principalmente debe razonar que dichas erudiciones son mostradas para determinados lectores. Pero podemos preguntarnos ¿Qué se aprende?, ¿Cuándo se comprende un texto?

5.1.2.2.2. *Tipos de texto*. Existen tipos de textos tales como: narrativos (relatos, crónicas, novelas, cuentos, leyendas, fábulas) descriptivos (científica, poética, de un individuo: representación, etopeya, descripción, hipérbole) epistolares (escritos: particulares, comerciales, etc., y correo electrónico) informativos (ilustrativos, manuales, periódicos, informes) expositivos (esclarecimiento y progreso de una trama con la finalidad de comunicar algo) argumentativos (son textos que buscan persuadir y convencer). (Minedu, 2014c)

5.1.2.2.3. *Niveles*. Según (Juana Pinzas, 2001) los niveles de comprensión lectora son:

Nivel literal. Pertenece a lo que se ha citado perspicacia de lo evidente del discurso. A este nivel de razón manifiesta estrictamente aspectos provechosos de la indagación citada en el argumento, de lo dicho en la investigación trazada. Se describe a concebir bien lo que el texto efectivamente indica y recordarlo con exactitud y educación.

Nivel inferencial. Se describe a constituir recomendaciones entre fracciones del argumento o para deducir relaciones, investigación, soluciones o aspectos que no existen en el texto. La comprensión inferencial no es permitida si la comprensión literal es pobre.

Nivel crítico. En la lectura evaluativa o crítica, el quehacer del leyente radica en proporcionar una reflexión sobre el argumento a partir de ciertos juicios, cuantificaciones o interrogaciones preestablecidas. En este caso el lector lee el texto para detectar el hilo conductual, pensamiento del autor, detectar sus intenciones y analizar sus argumentos. En la lectura crítica el lector debe emitir un juicio sobre el texto ya sea su tema, la actuación de los personajes, el mensaje que ofrece el autor, etc.

5.1.2.2.4. *Estrategias metodológicas para la comprensión de textos*. Se habla de estrategias metodológicas para la comprensión de textos, haciendo referencia a cualquier conducta que, orientada a un fin, logra dicho objetivo en forma eficaz, con capital de un periodo, de voluntades, de patrimonios. Partiendo de lo preliminar, se marca que las destrezas de educación reguladoras son operaciones que el agente de instrucción maneja en forma oportuna y de manera flexible para originar el logro de aprendizajes de los estudiantes; al interior de una sesión se debe tener cinco aspectos fundamentales:

1° Peculiaridades habituales de los principiantes (nivel de perfeccionamiento cognoscente, preparaciones precedentes, elementos motivacionales, etc.)

2° Ejemplo de autoridad de la noción general y de la propuesta curricular en específico que se va a emprender.

3° La intencionalidad o final que se va a lograr

4° Atención decidida de la enseñanza (de las maniobras de enseñanza utilizada).

5° Determinación del contenido intersubjetivo (por ejemplo, el discernimiento ya comunicado) fundado con los educandos

Estrategias para el antes de la lectura. Para el presente trabajo se sugiere las estrategias divididas en los momentos propuestos por Isabel Solé (2006)

a. Estrategias previas a la lectura son aquellas que pueden hacerse previamente a la lectura.

b. Motivar la lectura usando experiencias directas reales a través de anécdotas, experiencias, relatos pequeños.

c. Lecciones fraccionadas: argumentos que les falte el final, etc.

d. Analizar para ejercitar el repaso en voz alta, relacionada, armonizada.

e. Mencionar el propósito de la lectura (objetivo)

f. Para aprender (fines educativos) suele formar parte de la adquisición de conocimientos dentro de una tarea educativa más amplia.

Además, se debe anotar que para el progreso de la lectura se divide como una estrategia pedagógica en tres momentos (antes, durante y después) para mejorar su proceso y hacerla más eficaz y provechosa. Actividades antes de la lectura, en este lapso es significativo impulsar los conocimientos previos y enunciar las intenciones del texto que nos muestran. ¿Qué es impulsar los conocimientos previos? Es conceder investigación que ya se conoce sobre un contenido. ¿Qué es enunciar designios? Es marcar la expectativa del texto.

Estrategias reguladoras. Las estrategias durante la lectura son las que se utilizan cuando sucede la interacción inmediata con el texto (el estudiante).

a. Formular predicciones, hipótesis, mensajes subyacentes.

b. Esbozar interrogaciones sobre lo que se ha leído de acuerdo a las peculiaridades de los niveles de comprensión lectora propuesta.

c. Esclarecer potenciales incertidumbres acerca del texto.

d. Compendiar las ideas del texto.

e. Profesor (preguntar, clasificar, recapitular, predecir)

Actividades durante la lectura, según (Brainbox by Cerebrum, 2013) en este periodo, el lector está desafiando al texto y emprende a ver si lo destacado en las actividades de la etapa anterior coincide con la lectura. Así, demuestra si la investigación entregada a partir del impulso de los conocimientos previos concuerda con lo que se le está entregando el texto.

Las estrategias después de la lectura, son las que suceden cuando ha tenido parte la actividad de la lectura.

- a. Estrategias de identificación de la idea principal.
- b. El tema se distingue de la idea principal y puede expresarse mediante una palabra y responde a la estrategia de responder a la pregunta.
- c. Identificación de la estructura del texto.
- d. Procesa organizadores visuales.
- e. Supervisión y regulación de la propia comprensión (meta lectura)

Actividades después de la lectura, en esta etapa, el lector está en circunstancias de responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias?

Se trata de organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir, las más importantes, y las secundarias, aquellas que contribuyen con información que no es primordial en la historia (pueden ser representaciones de los protagonistas, del ambiente, de los hechos, etc.).

También podemos agregar conceptos sobre procesos pedagógicos, tiempo y convivencia escolar que son parte del marco teórico del presente trabajo académico y se refiere a:

1. Los procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje. Se define a los Procesos Pedagógicos como “acciones que desarrolla el docente de manera deliberada con el objeto de mediar en el aprendizaje del estudiante” estas experiencias docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que suceden entre los que participan en el proceso educativo con el propósito de construir conocimientos, refinar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son demandantes y se acuden a ellos en cualquier momento que sea necesario.

La sesión de aprendizaje es el conjunto de contextos que cada docente diseña, organiza con secuencia lógica para desarrollar un conjunto de aprendizajes planteados 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. Estos procesos pedagógicos son: motivación, saberes previos, propósito, problematización, gestión y acompañamiento y evaluación

2. *Tiempo*. La relación entre el tiempo que se dedica al desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el logro de aprendizajes significativos es una de las inquietudes propias de la educación. Los primeros estudios se basaron en el manejo del tiempo por parte del educador y su efecto en el cuidado del estudiante. Este aspecto ha descansado en un concepto objetivo de tiempo definiéndola como una variable independiente que puede aumentar o disminuir físicamente, según las necesidades del medio y del docente. Una segunda directriz considera el tiempo como una noción subjetiva y relativa. En este caso el tiempo es una variable dependiente relacionada con las necesidades de los sujetos, las interacciones, contextos y culturas en las cuales estos se desenvuelven.

Efectos en los aprendizajes. La investigación ha demostrado que el tiempo es una variable que afecta positivamente el rendimiento y aprendizaje de los estudiantes. De ahí que se ha optado por ampliar las jornadas diarias de los estudiantes o en el largo del año escolar, bajo el condicional que más tiempo del alumno en la escuela generará mejores logros de aprendizaje. En general, la evidencia muestra una asociación positiva entre tiempo y logro de aprendizaje, pero advierte que la magnitud del efecto depende en gran medida del uso que se haga de ese tiempo y de la interacción que se establezca entre el docente y el estudiante.

Existe una relación consistente entre la cantidad de tiempo asignado a la educación y la cantidad de tiempo que los estudiantes ocupan participando efectivamente en actividades de aprendizaje. Por lo tanto, cuando el tiempo es bien usado (es decir, una gran proporción está destinada a la enseñanza y aprendizaje), el tiempo asignado tiene efectos positivos en el aprendizaje. Por el contrario, cuando la mayor parte del tiempo se usa en situaciones distintas a la enseñanza y el aprendizaje, la extensión de la jornada o del tiempo asignado no producirá logro alguno.

3. *Convivencia Escolar*. Según (Minedu, 2016c) conjunto de relaciones interpersonales que alinean la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuyo compromiso es compartido por todos los y las integrantes de la comunidad educativa. A fin de cumplir con su misión pedagógica, la experiencia de convivencia en la escuela debe suministrar a los y las estudiantes las competencias, capacidades,

actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos y ciudadanas, conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad. Para ello debe fomentar un contexto de relaciones basado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

Las líneas de acción de la convivencia escolar.

El desarrollo de una convivencia participativa, inclusiva e intercultural permite el cumplimiento de tres grandes objetivos, los cuales son: formar; que implica el desarrollo de las competencias y capacidades planteadas en el Currículo Nacional relacionadas con la convivencia, la educación en valores, los derechos humanos, el ejercicio de la ciudadanía, el desarrollo de habilidades socioemocionales, y el aprendizaje y respeto de las normas de convivencia.

Proteger: creando un entorno seguro, acogedor, que beneficie el desarrollo de los estudiantes y que esté libre de violencia y riesgos que puedan afectar su formación y bienestar. Esto requiere que los estudiantes desenvuelvan saberes para su autoprotección frente a circunstancias de riesgos, así como las instituciones a las que pueden recurrir en caso de necesidad. De esta manera, requiere de la presencia en la escuela, de adultos que ofrezcan confianza y seguridad a los estudiantes, a los que puedan apelar si fuera necesario. Se exhorta también la presencia del personal de la institución educativa en los diferentes lugares y momentos de la escuela.

Regular: se busca desarrollar la capacidad de autorregulación, el reconocimiento de las consecuencias de las acciones propias y la asunción de la responsabilidad de estas. Admite la presencia de medidas reguladoras que sean justas, reparadoras, que no requieran ni a la violencia ni a la humillación, sino que más bien respeten los derechos y la dignidad. En este marco se plantea que el desarrollo de la convivencia escolar se ejecuta a través de tres grandes líneas de acción: La promoción de la convivencia escolar, la prevención de la violencia escolar y la atención de casos de violencia y acoso escolar.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa tomada como referencia para el presente trabajo académico denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

La intención de la experiencia fue para explicar el tratamiento de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en áreas rurales, para poder entender los procesos desarrollados en la actividad, para mejorar la práctica docente, observar las deficiencias y las potencialidades que permitieron el logro de los objetivos descritos en el Plan de Monitoreo y acompañamiento, así como instituir las contribuciones de esta experiencia en la implementación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente con la debida propuesta de los docentes en una comunidad profesional.

Para poder desarrollar esta experiencia se tuvo en cuenta cuatro fases. La primera se relacionó con la conformación del equipo de acompañamiento, la segunda en la propuesta del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados, la tercera fase se propuso desarrollarse en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento a docentes de aula, la cuarta fase refiere la apreciación de los efectos del plan.

Se puede señalar algunas conclusiones, que es importante hacer participar activamente a los docentes en la elaboración y propuesta del plan, reflexionar y consensuar con ellos para que asuman su autoevaluación y una coevaluación de su práctica pedagógica y mejoren estableciendo perspectivas y metas. También, se destacó que los especialistas de la DRE/UGEL, no solo manejen su discurso sobre monitoreo y acompañamiento, sino especifiquen la función y rol frente al procedimiento de acompañamiento pedagógico. Para terminar, se manifestó la importancia de la implementación de un Plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico y que se establezca como una prioridad de un Programa de Formación Docente continúa.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80287 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante autodiagnósticos, las visitas a los docentes sobre observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, estratégicos y la convivencia participativa en el aula.

- Acompañar el desempeño docente en el área de Comunicación mediante la intervención del líder pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias (cuantitativas y cualitativas) recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución es planteada para poder solucionar el problema priorizado “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80287, del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco.” se delimita la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente de IV ciclo de EBR en el área de comunicación, guarda una correspondencia con el objetivo general.

Así también guarda correspondencia con los objetivos específicos de Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante autodiagnósticos, las visitas a los docentes sobre observación en el aula para acopiar información acerca de los procesos pedagógicos y la convivencia escolar democratizadora en el aula. De otro lado acompañar el desempeño docente en el área de Comunicación mediante la intervención del líder pedagógico para mejorar las capacidades de los docentes en la ejecución del progreso de la comprensión de textos escritos y finalmente evaluar la práctica docente a través de evidencias (cuantitativas y cualitativas) recogidas en el proceso de monitoreo, evaluación y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

La Matriz del Plan de Acción tiene su importancia y pertinencia en que brinda una alternativa de solución al problema priorizado, mediante un objetivo general que es perfeccionar la pericia didáctica para el impulso de la práctica pedagógica hacia el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa N° 80287 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco – UGEL – Otuzco - La Libertad.

La ejecución del Plan de Acción plantea que la comunidad educativa, tanto directivo como docentes elaboren de manera participativa el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE), con lo cual se podrá elevar en un 98% el nivel de logro de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, lo cual se evidenciará en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes(ECE), y en las calificaciones registradas a través de Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE).

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N							
Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80287 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante autodiagnósticos, las visitas a los docentes sobre observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, estratégicos y la convivencia participativa 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 II.EE	Directivo	x															
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Directivo	x	x														
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo		x														
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo			x													
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo					x											
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Directivo								x	x	x						

Acompañar el desempeño docente en el área de Comunicación mediante la intervención del líder pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentaje de visitas de acompañamiento docente.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Asesoría personalizada.	2.1 Análisis de resultados de la observación y empoderamiento del sustento teórico por parte del directivo.	Directivo		x													
				2.3 Reflexión crítica y asistencia técnica al docente monitoreado sobre su práctica pedagógica.	Directivo/docente		x		x	x	x	x	x	x	x					
				2.4. Medita de manera apropiada para tomar decisiones y generar compromisos por parte del docente monitoreado.	Directivo/docente		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias (cualitativas y cuantitativas) recogidas en el proceso de	Porcentaje de reuniones acordadas para la reflexión y la retroalimentación formativa.	100% de reuniones atendidas sobre el total de aulas de la I.E	Asesoría personalizada.	3.1 Consenso sobre reuniones de retroalimentación. 3.2 Reflexión crítica y	Directivo/docente			x		x							x			

	monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.				asistencia técnica al docente monitoreado sobre su práctica pedagógica. 3.3 Toma de decisiones y generación de compromisos por parte del docente monitoreado.												
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción de la institución educativa es fundamental para garantizar el logro de los objetivos expuestos en el Plan de Acción, porque permitirá detectar oportunamente 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, con el fin de tomar medidas que puedan involucrar, extender, cambiar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. La información que salga de este proceso permitirá: El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una Matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Principales dificultades: Concerniente a la tipificación de los primordiales problemas que se han mostrado en el transcurso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Conciernen depositar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Expresado en la eventualidad de cambiar o reformular algunas de las actividades planteadas para optimizar el nivel de logro conseguido en la escala evaluativa.

- Proporción de logro de la meta: Pertenciente a considerar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo sugerido en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante autodiagnósticos, las visitas a los docentes sobre observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, estratégicos y la convivencia participativa 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 II.EE	Director					X		- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de Monitoreo Cuaderno de Campo	Propios	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...						X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo					X		- Plan de monitoreo				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)					X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita						X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento				
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)							- Informe de monitoreo.				
Acompañar el desempeño docente en el área de	Porcentaje de visitas ejecutadas	Reflexión y asesoría personalizada	2.1 Propiciar la reflexión de la docente como elemento						X		Cuaderno de campo		100 % de acompañamiento ejecutado	

Comunicación mediante la intervención del líder pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	s para el acompañamiento y reflexión docente en el área de comunicación		principal del acompañamiento.															
			2.2 Registrar la información cualitativa del monitoreo.						X									
Evaluar la práctica docente a través de evidencias (cualitativas y cuantitativas) recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	Porcentaje de visitas ejecutadas para evaluar la práctica docente para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de comunicación.	Reflexión, asesoría y evaluación personalizada	3.1 Propiciar la reflexión de la docente como elemento principal de la evaluación de la práctica docente.							X			Cuaderno de campo					100% de evaluación
			3.2 Tener en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos al momento de evaluar el desempeño docente							X								

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

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

Ciertamente la implementación del Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de la docente en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación de la Institución Educativa N° 80287, puede traer consigo ciertos riesgos que interfieran en la ejecución del plan, los actores educativos son diversos y muchas veces influyen en la ejecución.

Se estableció objetivos específicos del Plan de Acción, el primero es Monitorear la práctica docente del área de Comunicación mediante autodiagnósticos, las visitas a los docentes sobre observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y una convivencia positiva en el aula, el cual traía algunos riesgos como que algunos docentes no acepten el monitoreo, la presencia de lluvias y huaycos en la zona, las licencias por parte de la docente, para lo cual se adoptaran medidas como sensibilizar a los docentes que se resisten al monitoreo y reprogramar las acciones de monitoreo en caso de lluvias y/o huaycos o licencia de la docente.

Por otro lado, el segundo objetivo específico de acompañar el desempeño docente en el área de comunicación mediante la intervención del líder pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, se tenía como riesgos que la docente no admite un tiempo adicional para la reflexión, no asiste a los talleres y la indiferencia de algunos docentes, para lo cual se propuso negociar con los docentes sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión sobre su práctica docente y asistencia a talleres, así como brindar apoyo más personalizado a la docente que tiene más dificultades.

En relación con el tercer objetivo específico de evaluar la práctica docente a través de evidencias (cualitativas y cuantitativas), se puede observar las deficiencias y la brecha existente entre la situación actual de la práctica pedagógica, para lo cual se formula la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica (MAE) con la finalidad de elevar el nivel de las competencias pedagógicas en el área de comunicación. Dentro de este cuadro se preveía algunos riesgos como la no participación de los docentes en la autoevaluación, que no tengan desarrolladas sus capacidades autoreflexivas para la autoevaluación y la resistencia a la evaluación en pares, con lo cual se adoptó medidas correctivas como sensibilizar sobre la importancia de la autoevaluación y evaluación entre pares.

Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse están propuestas en el siguiente cuadro:

Toda planificación está sujeta a sufrir algunas situaciones que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos, con la intención de preveer estas situaciones se ha diseñado el presente cuadro en el que se propone algunas medidas a asumir.

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante autodiagnósticos, las visitas a los docentes sobre observación en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia participativa en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos docentes no aceptan el monitoreo. - Lluvias y/o huaycos. - Licencia de docente 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a docentes que se resisten al monitoreo. - Reprogramar las acciones de monitoreo en caso de lluvias y/o huaycos o licencia de la docente.
2. Acompañar el desempeño docente en el área de Comunicación mediante la intervención del líder pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	<ul style="list-style-type: none"> - Docente no permite un tiempo adicional para la reflexión - No asistencia a talleres - Indiferencia de algunos docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar con docentes sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión sobre su práctica docente y asistencia a talleres. - Brindar apoyo más personalizado a docente que tiene más dificultades.
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias (cualitativas y cuantitativas) recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - No participación en la autoevaluación - No tiene desarrolladas sus capacidades auto-reflexivas para que se haga la autoevaluación - Resistencia a la evaluación entre pares 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar sobre la importancia de la autoevaluación y evaluación entre pares para el mejor desempeño.

Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse.

8. Presupuesto

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

Así mismo, para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, involucrar a los actores educativos para que estén concientizados para una mejor convivencia escolar, mejorar las capacidades de los docentes y se sientan fortalecidos para aplicar estrategias de comprensión lectora, así como padres de familia comprometidos con la mejora de los aprendizajes de sus hijos y valoren que la educación es un pilar importante para los estudiantes.

Para todo esto se tiene que tener implementar y ejecutar los documentos normativos, tales como, la Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU, que aprueba la norma técnica denominada norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica, también la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, que menciona las disposiciones para el desarrollo del año escolar 2018 en las instituciones educativas, así mismo el marco del buen desempeño del directivo y el marco del buen desempeño del docente.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de 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/ 1.00 de fotocopia por número de docentes. (4)	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docente. (4)	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	

1.4	Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes. (4)	Recursos propios
1.5	Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	
1.6	Observación de sesiones de aprendizaje	Mayo - Junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes. (4)	Recursos propios
2.1	Propiciar la reflexión de la docente como elemento principal del acompañamiento.	Mayo - Junio	Ninguno	
2.2	Registrar la información cualitativa del monitoreo.	Mayo -Julio	Ninguno	
3.1	Propiciar la reflexión de la docente como elemento principal de la evaluación de la práctica docente.	Mayo - Noviembre	Ninguno	
3.2	Tener en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos al momento de evaluar el desempeño docente.	Mayo - Noviembre	S/. 1.00 de fotocopia por número de docentes.(4)	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El tratamiento de cada uno de los módulos instructivos accedió a brindar disposiciones que beneficiaron 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 de textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores educativos de la Institución Educativa N° 80287.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió por primera vez evidenciar como se encontraba el progreso de los estudiantes, así mismo, se dio la oportunidad para sensibilizar y acercarse al contexto educativo e identificar el problema que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional y la dirección escolar, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, se realizó reuniones con los padres de familia para trabajar la chakana. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para luego 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 Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3 referido a la participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en el problema priorizado; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y la percepción de la docente sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo a la docente del área curricular indicada y sobre la cooperación de los padres de familia en el progreso de la comprensión de textos escritos de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4 se desarrolló la gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos como la observación, la ficha de monitoreo, la entrevista y el cuestionario de preguntas. 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 tomar las mejores decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su anexión 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 cumplimiento. 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 identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

Manejar adecuadamente las emociones es un requisito indispensable que debe evidenciar todo líder pedagógico, asimismo debe de impulsar en los actores educativos el desarrollo de habilidades interpersonales para garantizar así una comunicación asertiva, generando las condiciones para lograr un sistema de comunicación abierta, así como el desarrollo de las habilidades blandas, brindando el apoyo necesario para el tratando a tiempo el síndrome de agotamiento profesional.

Implementar de manera socializada la ejecución de un Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica en la institución educativa es la estrategia con la que se cuenta para que a partir de un liderazgo compartido se puedan atender las dificultades presentadas que tienen que ver directamente con el desempeño docente, el cual será atendido por medio de una serie de estrategias a partir de las fortalezas y debilidades con las que se cuenta.

Asumir eficientemente las cinco dimensiones de Viviane Robinson, permite a los líderes pedagógicos contar con los referentes para que de manera eficiente logre la mejora de los aprendizajes de cada uno de sus estudiantes, contando para ello con cada uno de las potencialidades de IE.

Referencias

- Brainbox by Cerebrum. (2013) VI. *EL Cerebro en el Mundo de las Letras y los números*. Perú. Editora Junior.
- Ministerio de Educación. (2008) *Diseño Curricular Nacional*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2013) *Decreto Supremo N° 004-2013-ED*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014a) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014b) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2014c) *Rutas de Aprendizaje*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2015) *Resolución Ministerial N° 199-2015-MINEDU*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2016a) *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local/Regional)*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2016b) *Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU*. Perú. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2016c) *Texto del Módulo 3. Participación y Clima Institucional. Para una organización escolar efectiva*. Perú. Ministerio de Educación. Programa Directivos Educan.
- Ministerio de Educación. (2016d) *Texto del Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Perú. Ministerio de Educación. Programa Directivos Educan.
- Ministerio de Educación. (2017) *Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU*. Perú. Ministerio de Educación.
- Pinzás García, Juana. (2001) *Leer Pensando*. Perú. Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Solé, Isabel. (2006) *Estrategias de Lectura*. Barcelona: Editorial Graó.
- Vesub Lea y Alliaud Andrea. (2012) *El acompañamiento pedagógico como estrategia*

de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay. Uruguay. Administración Nacional de Educación Pública.