

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DEL CICLO AVANZADO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA NEGRÓN UGARTE” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD.

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

ALVA SAAVEDRA, Silvia Maritza

La Libertad-Perú

2018



6.2 Matriz del Plan de Acción.....	30
7. Plan de Monitoreo y Evaluación .....	34
8. Presupuesto.....	38
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	41
10. Lecciones Aprendidas .....	44
Referencias.....	46

## Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2:</i> Análisis de los resultados del diagnóstico .....	11
<i>Figura 3:</i> Caracterización del rol como líder pedagógico .....	14
<i>Figura 4:</i> Matriz del Plan de Acción .....	32
<i>Figura 5:</i> Matriz del plan de monitoreo y evaluación .....	35
<i>Figura 6:</i> Riesgos y medidas a adoptarse .....	37
<i>Figura 7:</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	39

## **Introducción**

El presente trabajo académico titulado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación- (MAE) para mejorar la práctica docente en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación del ciclo avanzado de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad, se ejecutó porque se llegó a concebir al MAE como una propuesta de alternativa de solución, fundamental para avanzar hacia una nueva cultura institucional orientada hacia el mejoramiento de los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación Integral.

El interés por realizar este estudio se origina por la necesidad de la mejora de los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos, necesidad que se identifica, luego de haber realizado un diagnóstico de las posibles causas, encontrando como la principal, el insuficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. En tal sentido, frente a esta problemática y asumiendo el rol de líder pedagógico se convocó a la plana docente y se trazaron metas para trabajar pensando en alcanzar los logros propuestos en la visión de la institución educativa. Este trabajo se logró concretizar mediante el trabajo colaborativo y de equipo de toda la comunidad educativa en un tiempo aproximado de un año.

El informe consta de 10 acápites. El primero y el segundo están referidos a la identificación de la problemática y el diagnóstico del problema, en el tercer acápite se hace referencia al rol que desempeña el líder pedagógico, en el cuarto y quinto acápite se plantea las alternativas de solución y a la vez se caracteriza la alternativa priorizada, en el sexto y séptimo acápite se diseña el Plan de acción para el proceso de Monitoreo acompañamiento y evaluación. Así también, se presenta el presupuesto realizado en la implementación y ejecución del Plan de Acción; así como se da a conocer también una breve descripción del proceso de elaboración y se concluye con las lecciones aprendidas durante el proceso.

Finalmente, se logra comprender que el MAE como proceso sistémico y continuo requiere necesariamente del ejercicio de un buen liderazgo, capaz de convocar a toda la comunidad educativa para realizar un trabajo en conjunto basado

en la corresponsabilidad y el compromiso de mejorar cada día la práctica docente y por consiguiente el logro de los aprendizajes.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural del Centro de Educación Básica Alternativa- CEBA “María Negrón Ugarte”**

La experiencia se desarrolló con estudiantes del ciclo avanzado de la modalidad de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, ubicada en la Av. Guzmán Barrón 730, Urb. El Bosque del distrito de Trujillo - La Libertad. El Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) Colinda con las avenidas principales Ricardo Palma, Víctor Andrés Belaunde, Rafael Sancio y América Sur, siendo la cuadra siete de Guzmán Barrón la que queda frente a una calle muy transitada y sin señalización, constituyendo un peligro para los estudiantes a la hora de ingreso y salida.

En el entorno del CEBA se identifican diversas problemáticas como poca iluminación e inseguridad ciudadana. La poca iluminación favorece a las personas de mal vivir quienes aprovechan la poca iluminación para asaltar y robar a los estudiantes a la hora de ingreso y salida del CEBA. De otro lado, la inseguridad ciudadana se agrava debido a la falta de resguardo policial; no obstante, la presencia de instituciones como La Unidad de Gestión Educativa Local 04 TSE, La Gerencia Regional de Educación La Libertad, El Centro de Salud El Bosque, El Hospital La Noria, La Comisaria La Noria, La Iglesia “Cristo Redentor”, La Universidad Privada “Antenor Orrego”, entre otras, le ha permitido a la escuela aprovecharlas como fortalezas y oportunidades para el logro de su visión institucional.

El CEBA es una modalidad de la Educación Básica, comparte la infraestructura con Educación Básica Regular. Las aulas que ocupa la modalidad son seis, las mismas que quedan en el segundo patio; no obstante, cuenta con un pabellón de dos pisos de material noble donde funciona una sala de cómputo, un taller de electricidad, un taller de industria del vestido, una sala de lectura y una biblioteca. Se cuenta, además, con dos patios y áreas verdes.

Actualmente, el CEBA “María Negrón Ugarte” como modalidad de la Educación Básica brinda atención en los ciclos de inicial, intermedio y avanzado. En el ciclo inicial e intermedio se atiende a las personas en extra edad que no han culminado su educación primaria y en el ciclo avanzado se atiende a las personas en extra edad que no han culminado su educación secundaria. Las formas de atención

son diversas: presencial, un período al año; semi presencial, dos períodos al año y a distancia, itinerante y virtual, dos períodos al año. Contamos con una población de 200 estudiantes entre hombres y mujeres que cursan estudios secundarios distribuidos en cuatro grados del primero al cuarto grado. El horario de labores es de 6.05 pm. a 10.00 pm.

El CEBA mantiene buenas relaciones con las diferentes instituciones externas de la comunidad local como Cuartel General del Ejército Peruano “Ramón Zavala” con quien se ha establecido un convenio para la atención educativa a los soldados que no han culminado su secundaria. Contamos, también, con el apoyo de las Universidades Privadas UPAO y Universidad César Vallejo e Institutos de Educación Superior Técnica como ISE y Trujillo, el Centro de Salud El Bosque y Hospital de Especialidades Básicas La Noria, Comisaria La Noria y diversos Medios de Comunicación Masiva. Al nivel del CEBA contamos con diversos organismos de participación como EL Consejo Educativo Institucional- CONEI, Consejo de Participación Estudiantil-COPAE y los diversos comités que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y metas de aprendizaje.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Después de haber analizado las actas consolidadas de evaluación final, se evidenció que un 60% de estudiantes del ciclo avanzado no han alcanzado el nivel satisfactorio en la competencia de comprensión lectora de textos escritos lo que nos llevó a formular el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación Integral, en los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este- La Libertad.

Una de las causas que ha provocado este problema es el deficiente manejo en la planificación curricular en el marco de los procesos pedagógicos y didácticos. El factor que se relaciona con esta causa es la gestión del currículo donde se evidencia la escasa motivación y poco compromiso docente para cumplir con sus funciones, autocapacitarse y realizar trabajo colegiado que les permita planificar de forma adecuada. Esto conlleva que las sesiones se desarrollen logrando aprendizajes poco significativos en la competencia de comprensión de textos escritos.

Otra de las causas es el deficiente manejo en el uso de estrategias de comprensión lectora de textos escritos con enfoque de área como son antes, durante y después de la lectura. Se relaciona con el factor de gestión del currículo pues los docentes no poseen los conocimientos y destrezas para el desarrollo de sesiones empleando estrategias de comprensión de textos escritos con enfoque del área de comunicación, lo cual conlleva a que las clases ejecutadas por los docentes sean poco motivadoras donde los estudiantes tienen escaso interés por la lectura, se sienten desmotivados y prefieren quedarse fuera de las aulas porque sienten que no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Una tercera causa del problema es la aplicación inadecuada de estrategias para promover los acuerdos de convivencia en el aula y el factor relacionado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha originado situaciones de violencia física, verbal, simbólica e incivildades en las aulas que dificultan el desarrollo de los aprendizajes y por consiguiente el logro de los aprendizajes.

Una cuarta causa es el insuficiente monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica de los docentes. La recargada labor administrativa del directivo le impide realizar un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor asociado importante relacionado con esa causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento frecuente, los docentes han terminado improvisando la ejecución de las sesiones de aprendizaje. No han recibido mayores talleres, asesoría o apoyos.

La quinta causa está relacionada con la inadecuada dosificación del tiempo en las sesiones de aprendizaje. El factor asociado es el MAE que se evidencia en el inadecuado manejo del tiempo en la planificación de los aprendizajes que ocasiona que no se logren desarrollar los aprendizajes planificados.

Finalmente, las causas citadas son factibles de superar con las fortalezas que posee la escuela como la de contar con docentes que demuestran bastante predisposición al cambio pues, por ejemplo; participan del monitoreo, de los círculos de interaprendizaje y desarrollan sus actividades mediante el trabajo colegiado. Asimismo, las diversas oportunidades como la presencia de instituciones públicas y privadas con las cuales se han establecido convenios para la mejora de los aprendizajes.

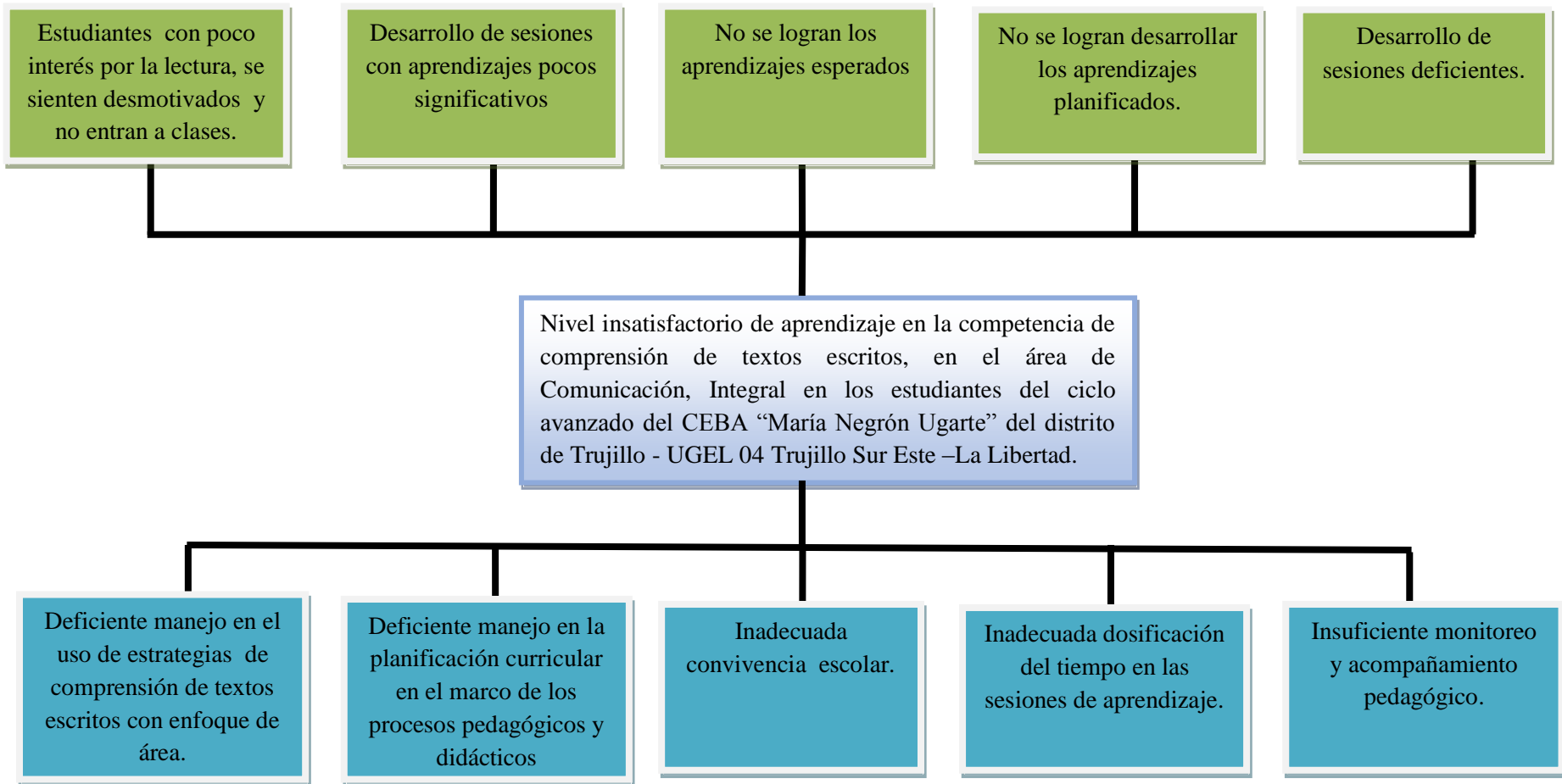


Figura 1: Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

A continuación presentamos los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos utilizados.

**2.1.1. Resultados cuantitativos.** Para la obtención de los datos se utilizó como técnica la observación e instrumento la ficha de monitoreo. En ese sentido se obtuvo que el 60% de los docentes tienen dificultades para realizar sus programaciones curriculares teniendo en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos. Esto se debe a una escasa motivación y poco compromiso docente para cumplir con sus funciones, auto capacitarse y realizar trabajo colegiado que les permita planificar de forma adecuada. Asimismo, los docentes no han sido asesorados y acompañados adecuadamente.

El 65% de los docentes tiene serias dificultades en el manejo de uso de estrategias de comprensión de textos escritos con enfoque de área, esto es antes, durante y después de la lectura. Esto se debe a que los docentes no tienen desarrolladas sus capacidades profesionales, pues no poseen los conocimientos y destrezas para el desarrollo de sesiones empleando estrategias de comprensión de textos escritos con enfoque del área de Comunicación Integral.

Asimismo, el 70% de docentes tiene dificultades en la aplicación adecuada de estrategias para promover los acuerdos de convivencia en el aula. Esto se debe a que los docentes no gestionan las normas de convivencia y medidas reguladoras debido a que no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

De otro lado, el 65% de docentes tiene dificultad para dosificar el tiempo en las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a una falta de cultura de la maximización del tiempo en cada uno de los procesos pedagógicos durante la sesión de aprendizaje.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Para la obtención de los datos se utilizó como técnica e instrumento la guía de preguntas o cuestionario. Se identificó que los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico no responde a una planificación difundida en el CEBA.

Los docentes consideran que el monitoreo o pedagógico que realiza el equipo directivo es comunicado verbalmente, sostenido y con actitud amable; sin embargo,

los docentes entrevistados afirman que esta no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos escritos, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas proporcionadas por el Ministerio de Educación.

Los docentes sostienen que la calidad de la asesoría y retroalimentación son pertinentes orientados a: uso de estrategias, propósito de la sesión y participación de los estudiantes; no obstante, los docentes entrevistados, opinan que no es suficiente. El empleo de estrategias de acompañamiento se da mediante círculos de inter aprendizaje por campos del conocimiento y visitas inopinadas que favorecen los aprendizajes; pero, consideran que el acompañamiento debe ser más frecuente.

Los docentes sostienen que la revisión diaria de las sesiones de aprendizaje debe ser planificada porque ayudan a la mejora de los aprendizajes e indican que la interacción que se da entre el equipo docente es positiva y responde a los compromisos de convivencia, progreso de los aprendizajes y retención de estudiantes; sin embargo, hay poco compromiso con el trabajo colegiado.

Para revertir lo expuesto, el líder pedagógico necesita implementar las acciones de monitoreo y acompañamiento sobre la práctica docente, a fin de empoderar a los docentes respecto al manejo del tiempo y de estrategias que favorezcan la comprensión de textos escritos en sus estudiantes. Para ello, se hace necesario la creación de espacios para el trabajo colegiado y potenciación de las comunidades de aprendizaje. En este contexto, también es importante ahondar mucho en la sensibilización de la importancia de la evaluación docente.

## **2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo**

El problema en torno al cual gira el presente trabajo de investigación es nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación Integral, en los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “María Negrón Ugarte” UGEL 04 - Trujillo Sur Este del distrito de Trujillo- La Libertad. Asimismo, encontramos que se encuentra relacionado directamente con los procesos misionales, específicamente con (P003: fortalecer el desempeño docente),

(Desarrollar trabajo colegiado (P003.1), desarrollar investigación e innovación pedagógica (P003.2) y realizar acompañamiento pedagógico (P003.3).

De igual modo, se relaciona con la competencia 5 y 6 del Marco del Buen Desempeño del Directivo. En relación a la competencia cinco establece que el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizajes con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje; mientras que en la competencia seis establece que el directivo gestiona los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos durante la planificación de sus sesiones de aprendizaje, deficiente manejo en el uso de estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos, antes durante y después de la lectura. Asimismo, les cuesta utilizar adecuadamente estrategias y/o normas de convivencia y/o medidas reguladoras para promover los acuerdos de convivencia en el aula. Por otro lado, los docentes tienen dificultades en el manejo del tiempo lo que se evidencia en la dosificación del mismo en las sesiones de aprendizaje lo que no permite que se desarrollen los aprendizajes planificados. Esto se debe a que los docentes no han sido acompañados, asesorados de manera adecuada, pertinente y sostenida, tampoco se ha realizado trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

En ese sentido, los hallazgos ponen de manifiesto que el problema priorizado está relacionado directamente con los procesos P003. En él hace referencia a fortalecer el desempeño docente. De igual modo, se relaciona con la competencia 5 que establece que el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizajes con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje.

Con respecto al instrumento cualitativo se obtuvieron las siguientes conclusiones: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información

para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría; sin embargo, no se ha socializado ni se pone en práctica de manera frecuente debido a la recargada labor administrativa del directivo pues no se cuenta con personal de secretaría y/o apoyo administrativo. Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje por campos del conocimiento y visitas inopinadas no se han podido realizar con regularidad debido a que los docentes se resisten a asistir en horarios fuera de su jornada laboral, consideran que debe hacerse dentro de su jornada laboral con suspensión de clases.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 el cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia seis que establece que el directivo gestiona los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje y con los compromisos de gestión progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica.

Respecto a los compromisos de gestión escolar los hallazgos se relacionan con el compromiso 1: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes. El progreso de éstos, cada año, es responsabilidad de toda la comunidad educativa. Así también, se relaciona con el compromiso 4 denominado acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica como un aspecto importante del liderazgo pedagógico del directivo que culmine en la revisión y reflexión sobre la práctica docente en el aula. Se puede establecer que no se ha cumplido con estos compromisos; así como con el compromiso de gestión de la convivencia escolar.

El reto que tiene el equipo directivo es mejorar el nivel de logro de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación integral de los estudiantes del ciclo avanzado de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad. Además, de promover el eficiente manejo en el uso de estrategias de comprensión de textos escritos con enfoque de área para lograr que los estudiantes tengan más interés por la lectura, se sientan más motivados para involucrarse en las sesiones de aprendizaje y participen activamente en cada una de ellas. Asimismo, el manejo eficiente de los procesos pedagógicos y didácticos, así como del adecuado manejo del tiempo en la planificación para el desarrollo de sesiones de aprendizaje altamente

significativos y el consiguiente logro de los aprendizajes dentro de una adecuada convivencia escolar.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos, en el área de comunicación integral, en los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04- La Libertad.</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b>  Los docentes tienen dificultades en el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos durante la planificación de sus sesiones de aprendizaje para la comprensión de textos escritos. Asimismo, les cuesta utilizar adecuadamente estrategias y/o normas de convivencia y/o medidas reguladoras para promover los acuerdos de convivencia en el aula. Por otro lado, los docentes tienen dificultades en el manejo del tiempo lo que se evidencia en la falta de dosificación de las actividades planificadas.</p>	<p>Fortalecer el desempeño docente (P003)  Desarrollar trabajo colegiado (P003.1)  Desarrollar investigación e innovación pedagógica (P003.2)  Realizar acompañamiento pedagógico (P003.3)  Gestionar los aprendizajes (P004)  PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje.</p>	<p>Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.  Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa.  Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</p>	<p>Competencia 5:  El directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizajes con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6:  Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b>  El monitoreo se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría; sin embargo, no se ha socializado ni se pone en práctica de manera frecuente debido a la recargada labor administrativa del directivo..</p>	<p>Disponer espacios para el aprendizaje (PO02.3)  Gestionar los Aprendizajes. (PO04):  Realizar acompañamiento pedagógico (P003.3)</p>	<p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</p>	<p>Competencia 6:  Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del líder pedagógico implica varias dimensiones según Robinson. La primera es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer el 100% del logro de los aprendizajes en el área de Comunicación Integral, específicamente, en la competencia de comprensión de textos escritos. Así también, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión corresponde al uso estratégico de recursos; por lo que para atender el problema priorizado, necesariamente se tiene que proveer de forma oportuna los recursos y materiales educativos del área de comunicación, existentes en la institución educativa a todos los docentes y a todos los estudiantes de los diversos grados del ciclo avanzado y de las diferentes formas de atención para que puedan hacer uso de ellos. Los materiales educativos al alcance de docentes y estudiantes permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras que estimulan los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos. Para ello es importante, que se planteen nuevas estrategias como; por ejemplo, acondicionar ambientes como una sala de lectura acogedora donde docentes y estudiantes desarrollen la competencia de comprensión de textos escritos, todo ello para lograr las metas priorizadas.

La tercera dimensión está relacionada con el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Es una de las dimensiones que tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes y es una de las dos que se relacionan directamente con el problema priorizado; por lo que para atender este problema se procederá a la implementación del MAE partiendo en un primer momento de la reflexión sobre la práctica pedagógica con el personal docente para luego, en un segundo momento proceder a la revisión del currículo, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, se retroalimentará a los docentes en su práctica, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.

La cuarta dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores es otra de las dimensiones que se relaciona directamente con el

problema priorizado. Se plantea que el directivo participe activamente en el desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Los círculos de inter aprendizaje, las jornadas de reflexión, el trabajo colegiado, las jornadas de autoformación docente serán espacios propicios para acompañarlos en su desarrollo profesional y/o para reflexionar sobre aspectos específicos de la enseñanza.

Finalmente, el cambio en el siglo XXI parte por la necesidad de crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes el éxito educativo. Ello, solamente es posible en una escuela donde la comunidad educativa es capaz de reconocer y valorar las diversas experiencias, expresiones culturales, motivaciones, expectativas y formas de relacionarse que trae consigo la diversidad de sujetos. En tal sentido, Robinson, en la quinta y última dimensión considera necesario un ambiente seguro y de soporte donde estudiantes y docentes pueden enfocarse y desarrollar los aprendizajes en un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. En este caso, tener normas claras y pertinentes se hacen necesarios para evitar; por ejemplo, interrupciones a las sesiones de clase ya sea por los padres de familia o por una inadecuada convivencia escolar.

En la siguiente figura N° 3, se presentan las acciones a realizar para solucionar el problema priorizado, tomando en cuenta su vinculación con las cinco dimensiones de Robinson.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
<b>Establecimiento de metas y expectativas</b>	Planteamiento de metas de logros de aprendizaje (nivel satisfactorio) en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación de forma participativa.	Porque es necesario elevar el nivel de logro de los aprendizajes (nivel satisfactorio) en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación para que los estudiantes se desenvuelvan acertadamente en su vida cotidiana.
<b>Obtención de recursos de forma estratégica</b>	Provisión de forma oportuna los recursos y materiales educativos del área de comunicación, existentes en la institución educativa a todos los docentes y a todos los estudiantes de los diversos grados del ciclo avanzado y de las diferentes formas de atención para que puedan hacer uso de ellos.	Porque permiten que las sesiones de aprendizaje sean más dinámicas, interesantes, motivadoras y estimulan los aprendizajes de los estudiantes permitiendo el logro de aprendizajes significativos.
<b>Planificación coordinación y enseñanza del currículo.</b>	Implementación del MAE partiendo en un primer momento de la reflexión sobre la práctica pedagógica con el personal docente para luego, en un segundo momento proceder a la revisión del currículo, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, se acompañará y retroalimentará a los docentes en su práctica, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.	Permitirá recoger información de la práctica pedagógica de los docentes para acompañarlos y proceder a la autorreflexión sobre su práctica pedagógica donde las debilidades se conviertan en fortalezas.
<b>Promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado</b>	Participación activa en el desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Los círculos de inter aprendizaje, las jornadas de reflexión, el trabajo colegiados, las jornadas de autoformación docente serán espacios propicios para acompañarlos en su desarrollo profesional y/o para reflexionar sobre aspectos específicos de la enseñanza.	Permitirá que el trabajo educativo se realice en forma colegiada a través de las comunidades educativas de aprendizaje en bien de la comunidad estudiantil referida al área de comunicación (comprensión de textos).
<b>Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.</b>	Asegurar un ambiente seguro y de soporte donde estudiantes y docentes pueden enfocarse y desarrollar los aprendizajes en un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. En este caso, tener normas claras y pertinentes se hacen necesarias para evitar; por ejemplo, interrupciones a las sesiones de clase ya sea por los padres de familia o por una inadecuada convivencia escolar.	Permitirá que docentes y estudiantes participen del desarrollo de sesiones de aprendizaje en un entorno saludable, ordenado, sin interrupciones para lograr aprendizajes significativos.

Figura 3: Caracterización del rol como líder pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio en la comprensión de textos escritos en el área de Comunicación Integral de los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación integral. La propuesta responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación, pues se fortalecerá sus capacidades para un eficiente manejo en el uso de estrategias para la comprensión de textos escritos; eficiente manejo en la planificación curricular en el marco de los procesos pedagógicos y didácticos, y una adecuada gestión del tiempo en su práctica docente.

Asimismo, la implementación del MAE debe recoger en su diagnóstico y actividades de implementación las fortalezas que posee Trujillo, zona dedicada a la construcción, la industria y el turismo. Este, se ve favorecido por el buen clima y por el gran patrimonio arqueológico y cultural con el que cuenta; por lo que, contribuye grandemente al desarrollo económico local. Asimismo, las demandas sociales relacionadas con los diversos problemas que presenta el distrito como asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de marihuana, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, la alta contaminación ambiental; así como problemas de crecimiento desordenado del parque automotor y crecimiento del comercio ambulatorio. Esto a través de campos temáticos contextualizados, elaboración de proyectos de aprendizaje y productivos; y sobre todo, realización de capacitaciones con apoyo del capital social que nos rodea; externamente a través de programas de las instancias descentralizadas; las universidades; el Municipio Provincial de Trujillo e internamente, a través de los directivos y docentes comprometidos.

El MAE, según Minedu (2013) es un proceso permanente e integral, sistemático y flexible, flexible y gradual, formativo, motivador y participativo que recae directamente en la figura del director y del equipo directivo, quienes deben redefinir sus prioridades y su sistema de creencias sobre el rol del director, aceptar nuevos retos personales y profesionales como escuela. Su implementación es

importante porque permite el mejoramiento de la práctica pedagógica docente y el mejoramiento de los aprendizajes.

Además, existen experiencias exitosas como la Práctica de la Supervisión desarrollada por los docentes Lic. Rogelio Tinoco García Director General de SEIEM; Prof. Héctor C. Ánimas Vargas Director de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo; Mtra. Ma. De Jesús Avilés López Subdirectora de Educación Secundaria en el Estado de México desde el año 1997. El ámbito de intervención al que denominaron acompañamiento a la práctica docente se identificaron los siguientes procedimientos: Asesoría académica y Seguimiento del trabajo en el aula, impulso a la capacitación y actualización y evaluación del desempeño docente.

Por otro lado, el éxito de la propuesta del MAE se basará en el ejercicio de un buen liderazgo que partirá por convocar a la comunidad educativa en torno a un proyecto común de mejora que centrará todos los esfuerzos en implementar todas las acciones posibles, alineando los recursos pedagógicos, financieros y humanos en favor del logro de los aprendizajes de los estudiantes. Conducirá al equipo docente paulatinamente hacia el fortalecimiento de su desarrollo personal y profesional. Para ello, el líder pedagógico creará las condiciones para la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de mejora donde la institución educativa adoptará una nueva cultura y una nueva organización, cuya finalidad será el aprendizaje de todos y de cada uno de los estudiantes. La comunidad de aprendizaje permitirá conectar la vida profesional con el quehacer pedagógico mediante el diálogo reflexivo y la colaboración entre colegas. Se potenciará con la puesta en práctica de las asesorías académicas, el seguimiento del trabajo en el aula, los círculos de interaprendizaje, las jornadas de autoformación docente y la comunicación virtual.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Así tenemos, que los procesos estratégicos PE01: Desarrollar Planeamiento Institucional que implica la formulación del PEI, PCIE, PAT Y RI contribuirá con los procesos misionales de preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes como es realizar la programación curricular (PO02.1), programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2) y a disponer espacios para el aprendizaje (PO02.3).

El rol del directivo se enfocará a gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes conduciendo la planificación institucional, promoviendo y

sosteniendo la participación democrática, favoreciendo las condiciones operativas y liderando procesos de evaluación de la gestión. Asimismo, los PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE y PE03 Adoptar medidas para la mejora continua promoverán el planteamiento de acciones que contribuyan al fortalecimiento del desempeño docente integrando los tres sub procesos PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica y PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico.

El actuar del rol del directivo estará enfocado hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión. Todo ello, en relación al PO045: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación. De esta manera se dará cumplimiento al compromiso de gestión escolar 4 que a su vez repercutirá favorablemente en los compromisos 1, 2,3 y 5. Cada uno de estos procesos influirá en el desarrollo del otro, lo que implicará una cadena de valor, pues procesos como el MAE influyen notoriamente en la gestión de los aprendizajes, su adecuada implementación repercute en el perfeccionamiento docente.

De otro lado, el MAE como alternativa de solución implica procesos relacionados con la colaboración, participación democrática y toma de decisiones como son los procesos estratégicos PE01: Desarrollar Planeamiento Institucional que implica la formulación del PEI, PCIE, PAT Y RI. Este proceso requiere que la comunidad educativa en pleno participe activa y democráticamente en su formulación. Para ello, se conformarán comisiones de trabajo. Asimismo, el sub proceso de PO02.1 Realizar la programación curricular; PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje; PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje; implicará el planteamiento de diversas actividades como reuniones de coordinación pedagógica, trabajo colegiado y círculos de inter aprendizaje, donde el rol del directivo será la de promover y sostener la participación democrática de los diversos actores dentro de un clima escolar basado en la colaboración mutua. Por su parte, los docentes participarán activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa contribuyendo a la construcción y mejora continua para generar aprendizajes de calidad.

No obstante, la implementación del MAE como alternativa de solución al problema priorizado presenta riesgos como los relacionados con el escaso tiempo para ejecutar un monitoreo sostenido e instrumentos con indicadores poco claros y que dificultan el recojo de la información. Para ello se adoptarán acciones como el de

realizar una adecuada distribución del tiempo priorizando la gestión pedagógica y la adaptación de las estrategias e instrumentos del monitoreo.

De otro lado, el limitado tiempo para realizar el acompañamiento pedagógico de forma permanente y la falta de responsabilidad e identificación con la labor docente para cumplir los acuerdos y compromisos asumidos constituyen riesgos ante los cuales el líder pedagógico adoptará medidas como organizar mejor las actividades diarias maximizando el tiempo y realizando talleres de sensibilización docente sobre la importancia de mejorar la práctica pedagógica para brindar un servicio de calidad.

Respecto a la evaluación existen riesgos como temor a la evaluación punitiva y escasa honestidad para responder a los indicadores de autoevaluación, En ese sentido se implementarán las estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1. Marco Conceptual

**5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.** El Sistema de Evaluación es considerado como un Sistema de información que está conformado por tres elementos básicos: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación los que al mismo tiempo se encuentran integrados como en un engranaje y hacen posible su buen funcionamiento y dinamismo al proveer de información objetiva, la misma que servirá para una adecuada toma de decisiones y el mejoramiento continuo del Sistema. En tal razón tiene que verse a estos tres elementos con sus propias características y aportes.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** “El monitoreo consiste en el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear en una labor más técnica” (Minedu, 2017, p. 10). A partir de esta definición podemos establecer que el monitoreo consiste en visitar el aula del docente para observar su práctica pedagógica y recoger evidencias con instrumentos validados y pertinentes para determinar las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica y a partir de ellas tomar decisiones que conlleven a la mejora del desempeño docente.

Así también tenemos que el monitoreo pedagógico se define como...” el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Minedu, 2014, p.50).

De otra parte, Minedu (2014) define el monitoreo como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Puede definirse, también, como como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado período de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

En suma, el monitoreo pedagógico es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios que se van produciendo por la ejecución de un

conjunto de actividades en un período de tiempo, en base a indicadores previamente determinados. Es un mecanismo para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida los docentes van mejorando su práctica pedagógica. Una de las estrategias que permiten llevar a cabo el monitoreo es la visita al aula como un acto en que el director visita el aula del docente para realizar la observación a partir de indicadores pre establecidos en el plan de mejora, identificando los avances en los compromisos priorizados donde el líder pedagógico propicia la autorreflexión y autorregulación sobre su rol como docente. (Minedu, 2017).

#### 5.1.1.1.1. *Estrategias de monitoreo*

- *Visita al aula.* “Es el acto en que el director visita al aula del docente para realizar la observación de los indicadores del plan de mejora, identificando los avances en los compromisos priorizados donde el líder pedagógico propicia la autorreflexión y autorregulación sobre su rol como docente” (Minedu, 2017, p. 32). En otras palabras, la visita en aula es función del equipo directivo para monitorear la labor que realiza el docente de acuerdo a la matriz del monitoreo y acompañamiento, frente a los estudiantes para visualizar si estos últimos están aprendiendo.

- *Autogestión,* donde “cada docente conoce cuales son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. Los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman nota de los logros y dificultades para poder mejorar su trabajo pedagógico” (Minedu, 2017, p. 33). Es decir, el docente realiza una introspección de su trabajo y trata de mejorarlo para lograr mejores resultados en su práctica docente con los estudiantes.

**5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.** El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N.º 008-2017-MINEDU, es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa.

En ese marco, el monitoreo en aula y las reuniones de inter aprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que

busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa.

Según el Consejo Nacional de Educación (CNE) el acompañamiento pedagógico es el proceso asesoramiento en forma continua a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, en función a lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. Por ello se hace necesario que el director guíe y apoye a los docentes a través del intercambio de experiencias y conocimientos, en forma personalizada, destinando un tiempo adecuado a cada uno de ellos, con la utilización de diferentes estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica.

El acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica técnico y afectivo (emocional, ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela”. (Rodríguez-Molina 2011 citado por Minedu 2017).

Por tanto, podemos concluir afirmando que el acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua por parte del director; es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales el docente es apoyado y asesorado permanentemente en temas relevantes de su práctica. Teniendo en cuenta las estrategias de acompañamiento visitas a aula, Círculos de interaprendizaje, pasantías, Jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento. Este acompañamiento se lleva a cabo utilizando diversas estrategias como visita al aula, círculo de interaprendizaje y talleres de seguimiento. Estas estrategias permitirán al equipo directivo brindar la asesoría personalizada a cada docente a fin de reflexionar con sentido crítico reflexivo y fortalecer su desempeño.

5.1.1.2.1. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Entre las estrategias de acompañamiento pedagógico que se utilizan, tenemos:

- La visita al aula. Para Minedu (2014) constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente por parte del directivo. Tiene como finalidad

mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa, lo que genera el impacto en el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Esto propicia la autoevaluación en el docente, permitiéndole mejorar su trabajo con los alumnos, con el apoyo del directivo en forma permanente y de manera reflexiva teniendo en cuenta el avance del plan de mejora.

- Círculos de interaprendizaje. Para Minedu (2013) son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivo de la misma escuela o comunidad en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, por ello se dice que es un grupo regular de aprendizaje interactivo que funciona bajo la dirección de sus participantes en el cual aprenden unos de otros. Para eso se tiene en cuenta planificación del evento, bitácora personal del docente, Material de información o lectura pedagógica, Portafolio docente, Videos de situaciones pedagógicas. Por ello es necesario propiciar en los docentes la organización de momentos de intercambio de ideas que permitan aclarar dudas sobre temas de su interés enfocado en la mejora del aprendizaje de los estudiantes permitiendo la actualización e innovación docente.

- Talleres de seguimiento. Encontramos que para Minedu (2017) son reuniones para tratar asuntos sobre la práctica pedagógica con fines de mejorar el trabajo con los estudiantes con la conducción del director que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión. En este sentido, el director propicia espacios para realizar talleres de seguimiento con los docentes de la institución educativa, para fortalecer el conocimiento pedagógico y lograr la mejorara de los aprendizajes en los estudiantes permitiendo de esta manera un trabajo colegiado.

- Jornadas de autoformación docente. Permite fortalecer las competencias docentes a través de la incorporación de conocimientos relevantes como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

**5.1.1.3. Evaluación.** Vásquez (2016) refiere que la evaluación es una función instrumental que en consecuencias está al servicio de las metas educativas. Su verdadera aportación es la de favorecer y facilitar las decisiones que conducen al logro de los objetivos propuestos. Tanto las grandes decisiones, como son las referidas a la planificación, selección de medios, asignación de recursos, elección de metodologías, promoción de alumnos, organización del personal, cuanto en las más inmediatas de aula.

Minedu (2017) sostiene que la evaluación es un procedimiento de valoración de la práctica, con base a evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia. Considerando la participación que tengan los/las docentes en el proceso valorativo, la evaluación del desempeño se realizará considerando los siguientes tipos:

- Autoevaluación. Que viene a ser un proceso reflexivo en el que el/la docente describe y valora su propia práctica profesional y la realización de las funciones de su cargo, así como también toma decisión respecto a su futuro desempeño.

- Coevaluación. Es una acción reflexiva colaborativa entre el docente y el directivo u otro agente educativo con conocimientos y/o experiencias válidas y relevantes sobre las funciones a evaluar.

- Heteroevaluación. Es vista como un proceso evaluativo ampliado e integrador, que supone la valoración realizada por agentes internos o externos, de diferentes niveles jerárquicos y/o estamentos de la comunidad educativa (estudiantes y/o supervisados, padres/madres/tutores(as), supervisores, autoridades, y otros miembros).

**5.1.2 El área de Comunicación Integral.** Minedu (2009) refiere que esta área desarrolla competencias comunicativas, como expresarse en forma oral y saber escuchar, producir y comprender diferentes tipos de textos que respondan a distintas intenciones y situaciones comunicativas, así como la expresión artística y audiovisual. El dominio de estas competencias supone necesariamente un eficiente manejo de la lengua materna para construir la interculturalidad, lograr relaciones equitativas en el ámbito familiar y laboral, y promover la participación democrática.

El desarrollo de las competencias y de los aprendizajes que plantea esta área tiene un carácter eminentemente práctico: se da en situaciones comunicativas reales y a partir de textos que responden a las necesidades e intereses de los estudiantes. Se busca también que los estudiantes desarrollen su capacidad creativa y muestren interés y placer por la lectura y creación de textos.

Dentro del área se considera el desarrollo de las competencias comunicativas y lingüísticas de los estudiantes para que logren comprender y expresar mensajes orales y escritos de manera competente, en distintas situaciones comunicativas y con

diversos interlocutores reales; a fin de que lean, comprendan y escriban diversos tipos de textos para transmitir sus sentimientos, ideas, pensamientos y necesidades (Minedu, 2017).

**5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación integral.** El desarrollo curricular del área y de manera especial el proceso de enseñanza aprendizaje de la lectura y escritura, está sustentado en el enfoque comunicativo. Este enfoque orienta los procesos de enseñanza aprendizaje del área de Comunicación Integral. Propone que las competencias comunicativas se desarrollen a partir de la construcción del sentido de los mensajes escritos u orales en diversas situaciones auténticas de comunicación. Esto implica que el docente debe promover el desarrollo de capacidades que permitan a los estudiantes jóvenes y adultos ser comunicativamente eficientes y tener las herramientas básicas para desempeñarse adecuadamente en su centro de trabajo y en su medio social. En tal sentido, en la competencia de comprensión de textos escritos se plantea que los estudiantes comprendan diversos tipos de textos para tener mejores oportunidades de desarrollo.

**5.1.2.2. Competencia: Lee diversos textos escritos en lengua materna.** Esta competencia está definida como:

“Una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos”. (Minedu, 2016, p. 99).

**5.1.2.3. La comprensión de textos escritos.** La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el estudiante crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello, es necesario dar un significado a los datos que recibimos. Cuando utilizamos el término “datos” nos estamos refiriendo a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje. Estos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras; pueden ser lingüísticos, culturales, sociales, etc.

Comprender un texto es poder establecer comunicación con él, para aceptar o rechazar, preguntar y hallar respuestas, analizar, criticar, inferir, construir significados, entre otros.

La comprensión de textos escritos se articula a la producción de textos para lograr que los estudiantes lean, comprendan y produzcan diversos tipos de textos literarios y no literarios a partir de sus intereses y necesidades. En un primer momento, la comprensión les permite descifrar la estructura interna, los componentes, la forma cómo estos se interrelacionan y complementan para producir mensajes, ya sea con fines estéticos o funcionales. En un momento, se apropian de estos elementos y los recrean para elaborar –con su propio lenguaje– textos que los reafirman en sus capacidades creadora, transformadora y trascendente.

En suma, la comprensión de textos es un acto de razonamiento que busca la interpretación de un mensaje escrito a partir de la información que proporcionan los textos que se leen. Es considerada un conjunto progresivo de conocimientos, destrezas y estrategias que los estudiantes desarrollan a lo largo de la vida en distintos contextos e interacciones con sus compañeros.

5.1.2.3.1. *Estrategias para la comprensión de textos escritos.* La comprensión de textos escritos en el aula, implica que el maestro ha de enseñar qué es leer, cómo se aprende y cómo puede mejorarse ese proceso teniendo en cuenta que la lectura se concibe como una interacción entre el lector y el texto, a fin de que aquel interprete lo que vehiculan las letras impresas y construya un significado nuevo en su mente (Cassany, Luna y Sanz 1994 citado por Minedu, 2017) Para construir el significado, hay que enseñar al sujeto a explorar el texto, a navegar en él y a utilizar estrategias que le permitan construir el sentido del texto.

Las estrategias son formas de ejecutar una habilidad determinada. En el caso de la lectura, esas maneras organizadas de actuar se transfieren al texto.

Las estrategias pueden ser de varios tipos: cognitivas y metacognitivas: Las estrategias cognitivas son las “estrategias mentales que facilitan el procesamiento de la información contenida en los textos escritos. Esas actividades mentales que utiliza el sujeto en la comprensión de la lectura se internalizan y se aplican para transformar informaciones, recordarlas, retenerlas y transferirlas a nuevas situaciones. Ello amerita el entrenamiento en el uso de estrategias que permitan la apropiación de ese conocimiento y anexarlo a los esquemas de los lectores, a fin de que lo transfieran al leer. Así tenemos:

- Para inferir: Es la habilidad de comprender algún aspecto del texto, a partir de su significado. Esta habilidad permite ir más allá de lo expresado, sobre la base de

lo ya conocido o familiar en el texto: inferir un final no dado, señalar la posible actuación de un personaje a partir de lo dado explícitamente en el texto, etc.

- Para predecir: Es una actitud de lectura, es un estar activo y adelantarse a lo que dicen las palabras. Es activar los conocimientos previos del lector y luego confirmarlos o rechazarlos, suponer un título a la lectura a partir de pocos indicios dados (personajes, ambiente, acciones), luego, se descartará o aprobará comparándolo con el título real.

- Para preguntar: Es la estrategia que permite generar procesos de pensamiento y reflexionar sobre ellos, formular preguntas que lleven al lector a interrelacionar sus conocimientos con los del texto o elaborar respuestas sobre la base de sus juicios o valores,

- Para procesar la información: Se refiere a diversas actividades que demandan la atención del lector hacia el texto, a fin de:

1. Precisar el significado de la información contenida en el escrito (focalización).

2. Incorporar a los esquemas las nuevas informaciones adquiridas (integración). Determinar hasta qué punto las interpretaciones hechas son coherentes en el texto (verificación).

- a) Focalización: determinar la intencionalidad del autor, comprobar hipótesis, buscar respuestas ante preguntas que lleven a la reflexión.

- b) Integración: fusionar en una sola interpretación, las interpretaciones parciales que se han realizado.

- c) Verificación: rechazar o comprobar las interpretaciones dadas al texto.

- Para resolver problemas en el procesamiento de la información, tenemos las estrategias generales y las estrategias específicas. Las estrategias generales permiten resolver problemas en la comprensión de la lectura y las estrategias específicas resuelven problemas concretos de comprensión.

- Para regular el proceso de comprensión de la lectura Se refieren al uso intencional de las habilidades del lector que lo llevan a autorregular su propio proceso de comprensión de la lectura.

De otro lado, Minedu (2017) considera que las estrategias de comprensión son actividades que el docente crea en función a las habilidades de sus estudiantes para lograr capacidades comprensivas. Plantea las siguientes estrategias con enfoque de área para desarrollar la comprensión de textos escritos:

1. Entrevistando a un personaje de la historia. Esta estrategia consiste en que después de la lectura el estudiante seleccione a uno de los personajes que participó en la historia, elabore un cuestionario con una serie de preguntas y luego que entreviste imaginariamente al personaje elegido.

2. Continuando la historia. En esta estrategia el estudiante debe demostrar su comprensión total del texto hilando el texto que se le da inconcluso.

3. Cambiando el perfil de los personajes. Con esta estrategia el estudiante hará gala de sus conocimientos sobre la estructura del texto. Para esto, manejará a los personajes en su esencia más íntima cambiándole formas de ser y actuar dentro del texto.

4. Leopros. Esta estrategia consiste en trabajar con organizadores visuales, específicamente con mapas semánticos, allí los estudiantes medirán su nivel de memoria con respecto al texto y, a la vez, su nivel de comprensión del mismo en la grafo síntesis.

5. Técnica cloze. Consiste en desmembrar el texto en algunas partes de su estructura, es decir, en quitarle alguna palabra o frase para que sea completada por el estudiante de acuerdo a su nivel de comprensión.

6. Juntando palabras. Esta estrategia consiste en darle al estudiante el título del texto que leerá, a partir de este deberá hacer un listado de palabras que cree estarán incluidas en el texto. Luego creará, sobre la base de esas palabras, un texto que luego confrontará con el original.

7. Cambiando el contexto de la historia. Con esta estrategia sabremos si realmente hay dominio de la comprensión más profunda, puesto que el estudiante deberá conocer lo mínimo del tema para que pueda modificar tiempos en el texto.

Existen otras estrategias que es necesario utilizar como son las estrategias de lectura: antes, durante y después. Las preguntas claves para esta actividad son las siguientes:

- Antes de la lectura: ¿Qué me dice el título acerca de la historia? ¿Qué me dicen las imágenes acerca de la historia? ¿Qué opino acerca del título? ¿Es una historia de ficción (imaginación) o de no ficción (verdadera)? ¿Cómo lo sé? Si el texto es de no ficción (verdadero) ¿Qué aprenderé? ¿Cómo me imagino el entorno?

- Durante la lectura: ¿Qué sucederá a continuación en la historia? ¿Qué opino acerca del personaje principal? ¿Por qué el personaje... actúa o se siente de cierto

modo? ¿Tiene sentido la historia o el texto? ¿Cuál será el final más probable de la historia? ¿Cómo me recuerdan a mi vida esta historia o texto?

- Después de la lectura: ¿Qué sensaciones me provocó la historia o el texto? ¿Qué me agradó o desagradó de la historia? ¿Cuál es la historia principal? ¿Cómo han cambiado mis sensaciones respecto del personaje principal? ¿Cómo cambiaron los sentimientos o las acciones del personaje principal al final de la historia? ¿Qué está intentando enseñarme el autor?

## **5.2 Experiencia exitosa**

La experiencia denominada “Experiencias exitosas en la Práctica de la Supervisión” fue desarrollada por los docentes Lic. Rogelio Tinoco García Director General de SEIEM; Prof. Héctor C. Ánimas Vargas Director de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo; Mtra. Ma. De Jesús Avilés López Subdirectora de Educación Secundaria en el Estado de México desde el año 1997.

El ámbito de intervención al que denominaron acompañamiento a la práctica docente se identificaron los siguientes procedimientos: Asesoría académica y Seguimiento del trabajo en el aula, impulso a la capacitación y actualización y evaluación del desempeño docente.

El ámbito del acompañamiento hace referencia a todas aquellas acciones de verificación, asesoría, seguimiento y evaluación que llevan a cabo los equipos de supervisión con relación al quehacer académico de las escuelas, y en cuya realización se tocan aspectos de organización escolar, administración, desarrollo de la práctica en el aula, aprovechamiento de recursos para su aplicación didáctica y desarrollo profesional del personal, entre otros.

La experiencia de acompañar y asesorar a los docentes les resultó gratificante en el sentido de que se construyeron productos útiles para los procesos áulicos, se integraron carpetas con técnicas grupales, se compartieron comentarios de vivencias, referentes al proceso de enseñanza, y se proporcionaron bibliografía. Asimismo, el trabajo de acompañamiento a la práctica docente permitió impulsar la autoevaluación por parte de los docentes de su desempeño al conducir las sesiones de trabajo con sus alumnos.

Finalmente, fue un gran logro el asesoramiento en la construcción y propiciamiento del ambiente o clima de trabajo donde todos pudieron desarrollar sus

tareas en ambientes democráticos en el aula y la escuela. Los propósitos educativos se antepusieron sobre el interés personal o de grupo, todos tuvieron la confianza para opinar sobre los asuntos pedagógicos y organizativos de la institución, asimismo expresar sus ideas libremente, tanto en las reuniones de consejo, como en otros espacios de encuentro que existan en el plantel.

## **6. Diseño del Plan de Acción**

### **6.1. Objetivos:**

**6.1.1 Objetivo general.** Para el desarrollo de las actividades planteadas se formula un objetivo central, el cual tendrá en cuenta la práctica docente, sobre todo, la mejora de la práctica docente a partir del monitoreo, acompañamiento y evaluación: Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del CEBA “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo-UGEL 04-La Libertad.

**6.1.2 Objetivos específicos.** Dentro de los objetivos específicos que permitirá optimizar la práctica docente, y con ello la mejora de la calidad de los aprendizajes, tenemos:

- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de la visita de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.

### **6.2. Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el desarrollo de los procesos

pedagógicos y didácticos, las estrategias metodológicas con enfoque de área y la convivencia en el aula; así como también se realizara jornadas de autoformación docente, asesoría académica, seguimiento del trabajo en el aula, evaluación del desempeño docente, círculos de inter aprendizaje, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación que permitirán fortalecer el desempeño docente.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo	x				x							
					1.2. Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo		x										
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la I.E.	Visita al aula	2.1. Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo	x	x	+									
					2.2. Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x										
					2.3. Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo directivo Comité MAE		x		x	x		x		x			
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de aprendizaje atendidas.	Círculos de interaprendizaje  Jornadas de autoformación docente.	3.1. Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Comité MAE	x											
					3.2. Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de	Equipo directivo Comité MAE	x	x		x			x					

				Talleres de seguimiento.	los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.																
					3.3. Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Equipo directivo						x					x				
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación	4.1. Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y Heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE															
				Coevaluación	4.2. Micro talleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.	Equipo directivo Comité MAE															
				Heteroevaluación	4.3. Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.	Equipo directivo Comité MAE															
					4.2. Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE									x						x
					4.3. Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE															x

Figura 4. Matriz del plan de acción.

## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

El Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que 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 decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño.

El Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

- Actores: Principales responsables de las actividades y personal involucrado.

- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; así como, los medios de recojo de información e insumos.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la tabla de la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia para el recojo de información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información .	Visita al aula	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo			x				- Actas de acuerdos y compromisos - Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de monitoreo Rubrica	Cronograma de visita al aula protocolo de monitoreo	40% de visitas ejecutadas
			1.2.Jornada de revisión del instrumento de monitoreo				x							
			1.3.Elaboración del cronograma de monitoreo				x							
			1.4.Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula )				x							
			1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita				x							
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Visita al aula	2.1.Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo Docentes				x			- Guía de visita al aula - Rubrica	Protocolo de acompañamiento  Cronograma de visita  Carpeta pedagógica	55% de visitas al aula ejecutadas.  100% de de círculos	
			2.2.Elaboración del cronograma de acompañamiento					x						
			2.3.Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.					x						
Porcentaje	Círculos de	3.1.Sensibilización sobre el	Equipo	x	x							Protocolo de		

textos escritos, del área de comunicación.	de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	interaprendizaje	perfil docente según el enfoque por competencias.	directivo Docentes						Actas de acuerdos y compromisos	-Ficha de coevaluación	acompañamiento. Carpeta pedagógica	de interaprendizaje ejecutados		
			3.2.Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.			x	x	x						Cuaderno de campo	de
			3.3.Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.					x	x		x			Guía de observación	de
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación	4.1.Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo		x	x			- Informes de autoevaluación. - Informes de logros y dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente	Lista de cotejos	Informes de monitoreo y acompañamiento.  Matriz de competencias del desempeño docente.	45% de jornadas de reflexión ejecutadas		
		Coevaluación									Lista de verificación			de	
		Heteroevaluación			4.2.Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.			x			x			Rubrica	
			4.3.Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.						x						

Figura N° 5: Matriz del plan de monitoreo y evaluación

**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%)

El presente trabajo está supeditado a algunos riesgos que limitarían la implementación de la propuesta del plan de acción; por ello, es importante determinarlos previamente para poder determinar las medidas a adoptarse y contar con mecanismos que permitan responder adecuadamente a esos riesgos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGO	MEDIDAS ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.</p>	<p>-Escasos espacios para ejecutar un monitoreo sostenido. -Instrumentos con indicadores poco claros y que dificultan el recojo de la información.</p>	<p>-Distribución adecuada del tiempo priorizando la gestión pedagógica.  -Adaptación de las estrategias e instrumentos del monitoreo.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante las visitas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje con una intervención personalizada, contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el área de comunicación en el desarrollo de la comprensión lectora.</p>	<p>-Limitado tiempo para realizar el acompañamiento permanente. - Falta de responsabilidad e identificación con la labor docente para cumplir los acuerdos y compromisos asumidos.</p>	<p>Organización para maximizar el tiempo. Sensibilización docente sobre la importancia de mejorar la práctica pedagógica para brindar un servicio educativo de calidad.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de la heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.</p>	<p>Temor a la evaluación punitiva. Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación. Escasa honestidad para responder a la autoevaluación.</p>	<p>Implementar las estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p>

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 anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento. Frente a lo detallado se presenta el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornadas de sensibilización a los docentes sobre la importancia y las características del monitoreo.	Primera semana de marzo	S/2.50 (Fotocopias de documentos para cada docente).	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Primera semana de marzo	S/. 8.00 (Fotocopias del instrumento de monitoreo).	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma del monitoreo.	Segunda semana de abril	S/1.00 (Fotocopias del cronograma).	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (visita al aula)	Primera y segunda semana de abril	S/. 5.00 (Fotocopias de fichas de monitoreo para cada docente).	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de los resultados luego de la aplicación del instrumento de monitoreo.	Primera y segunda semana de abril	S/. 5.00 (Material impreso con los resultados).	Recursos propios
2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video sobre acompañamiento).	Tercera semana de abril	S/. 5.00 (Fotocopias de instrumentos de consolidación e informe de resultados)	Recursos propios
2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Cuarta semana de abril	S/. 5.00 (Fotocopias del material pedagógico)	Recursos propios
2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Primera semana de mayo	S/. 5.00 (Fotocopias material impreso).	Recursos propios
3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Primera semana de mayo	S/. 2.00 (Fotocopias de material pedagógico)	Recursos propios
3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.	Segunda semana de mayo	S/. 3.00 (Cuaderno de campo)	Recursos propios

4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, Coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Tercera semana de mayo.	S/. 2.00 (Fotocopias de material sobre convivencia escolar).	Recursos propios
4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: Elaboración de informes de autoevaluación.	Primera semana de agosto	S/. 5.00 (Fotocopias de instrumentos de consolidación e informe de resultados)	Recursos propios
4.3 Jornadas de trabajo: Coevaluación de la práctica docente. Entrevista en pares.	Primera semana de agosto	S/. 2.50 (Fotocopias de instrumentos para cada docente).	Recursos propios
4.4 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación de la práctica docente.	Segunda semana de agosto	S/2.00 (Papel bond para sistematización de los resultados).	Recursos propios
4.5 Elaboración del plan de mejora de la evaluación de la práctica docente.	Tercera semana de agosto.	S/.10.00 (Impresión de plan de mejora)	Recursos propios

*Figura 7: Presupuesto de plan de acción.*

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

La construcción del presente Plan de Acción desarrollado a lo largo del Diplomado y Segunda Especialidad ha permitido desde la identificación del problema hasta la formulación, sustentación y formulación del diseño de la alternativa de solución, vivenciar diversos procesos de aprendizaje y principalmente de reflexión, que han generado cambios en la percepción del rol del directivo actual así como de la escuela que queremos.

Cada uno de los módulos fueron eminentemente formativos que contribuyeron al desarrollo de competencias para una gestión escolar eficiente y el ejercicio de un buen liderazgo pedagógico orientada a dar solución a la problemática institucional priorizada sobre el nivel insatisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos mediante la selección de una solución estratégica que involucra la participación de diversos actores de la institución educativa “María Negrón Ugarte”.

El módulo 0 permitió reconocer al Plan de Acción como un instrumento, una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención para responder a una situación considerada como problemática relacionada con el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, brindó orientaciones y lineamientos para la elaboración de una ruta de cambio de la gestión escolar, desde el enfoque de liderazgo pedagógico, que partió de la sensibilización del directivo frente a su nuevo rol como líder pedagógico. En este módulo se logró identificar la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además, de la propuesta de desafíos y alternativas de solución al problema que se priorizó relacionado con el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación Integral en los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este La Libertad.

En relación al Módulo 2 denominado Planificación Escolar se conoció la importancia de elaborar participativamente los instrumentos de gestión escolar sobre

la base de las necesidades del contexto escolar y los Compromisos de gestión escolar para la mejora de los aprendizajes; analizar los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro y micro de la política educativa y reflexionar sobre la influencia de la dirección como factor clave para la transformación de la institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje analizar cada uno de los procesos de gestión escolar que se desarrollan en una institución educativa. Se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; se contextualizan y priorizan los problemas del Plan de Acción, se analizan las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados.

El Módulo 3 referido a la Participación y Clima Institucional permitió la examinación de la importancia de la convivencia escolar y la participación para la formación integral y el bienestar de los estudiantes. Para ello, se relacionaron con conceptos afines como el clima y la cultura. Asimismo, se examinaron estrategias específicas para la optimización de la convivencia y la participación, incluyendo la gestión de conflictos y la prevención de situaciones de violencia. Durante este módulo se recogió información sobre el desempeño docente del área de comunicación a través de la aplicación de dos instrumentos: la ficha de monitoreo del desempeño de la práctica docente y el grupo focal también a los docentes. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; en torno a los cuáles se realizó el análisis y la reflexión para la toma de decisiones con respecto a la problemática priorizada, para finalmente culminar con el Informe del Diagnóstico.

Por otra parte, en el Módulo 4 denominado Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, se brindó los lineamientos y orientaciones necesarios para la realización de una reflexión acerca de la gestión curricular y su importancia; así como, en la profundización de la comprensión del Currículo Nacional de la Educación Básica 2016, tanto en lo que se refiere a sus fines y estructuras, como a la discusión sobre cómo lograr mejores aprendizajes. Se analizó cada una de las alternativas elegidas y dirigida a la solución de nuestro problema. Se revisó los procesos de gestión curricular, considerando el desarrollo del módulo de habilidades interpersonales como resolver conflictos, manejar situaciones de violencia y disciplina restaurativa. Como producto de este módulo se obtuvo el Marco referencial del Plan de Acción.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente se desarrollaron aprendizajes que nos permitieron identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su consideración en el diseño de la alternativa de solución del problema priorizado en el Plan de Acción, alternativa de solución fundamentada y que involucra la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

En suma, todos los módulos tuvieron una gran influencia en el ejercicio del liderazgo pedagógico. Contribuyeron a mejorar el trabajo como directivo que pone en práctica un liderazgo centrado en la tarea estableciendo una dirección (visión, expectativas, metas del grupo) desarrollando al personal, rediseñando la organización y gestionando los programas de enseñanza y aprendizaje, todo ello para la mejora de los aprendizajes y lograr la escuela que queremos; no obstante, queda por mejorar y/o reforzar la Gestión del Currículo en la modalidad de Educación Básica Alternativa.

## 10. Lecciones Aprendidas

Las experiencias desarrollada a lo largo del diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y durante el proceso de construcción del presente plan de acción nos ha permitido vivenciar diversos procesos de aprendizaje y de reflexión sobre nuestro rol directivo y de la escuela que queremos , dejándonos varias lecciones aprendidas que guiarán nuestra gestión escolar hacia el logro de la meta principal de mejorar los aprendizajes de los estudiantes de la IE CEBA “María Negrón Ugarte”.

Una de las principales lecciones que se logró durante la construcción del Plan de Acción fue la de comprender e internalizar que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa, especialmente a los docentes. El liderazgo de la dirección es fundamental en este sentido, ya que crea las oportunidades y genera condiciones para apropiarse de todos los procesos que involucra el quehacer pedagógico y de gestión, la cual también es tarea del docente. Por otro lado, la experiencia ha mostrado que es fundamental desarrollar el espíritu de corresponsabilidad siempre apostando por el trabajo organizado y con una perspectiva clara de la transformación que se desea lograr en la escuela.

La siguiente lección aprendida se basa en resaltar la importancia del diagnóstico como punto de partida del MAE. Para realizar un adecuado monitoreo pedagógico, este implica necesariamente tomar conocimiento de cuál es la situación de la institución educativa, cómo se están desarrollando los estudiantes en términos de aprendizaje. Esta reflexión nos lleva a comprender que la evaluación del desempeño docente es un proceso cíclico, pues está en función de la evaluación de los aprendizajes.

Otra lección aprendida consiste en reconocer que la evaluación de la práctica docente es el proceso clave sin el cual no se puede mejorar el desempeño docente. Implica la participación de los diversos actores educativos, y principalmente debe realizarse sobre un clima adecuado que garantice su implementación. Frente a ello, el rol del líder pedagógico resulta medular, pues él es el encargado de gestionar las condiciones tanto técnicas como socioemocionales. En ese sentido, la experticia del directivo es fundamental, pues debe demostrar dominio y tino para conducir dicho proceso fortaleciendo siempre el capital humano de su institución educativa.

Finalmente, una lección más aprendida fue identificar que la labor del directivo de una institución educativa influye significativamente en la organización del currículo y la enseñanza, sobre todo si le reconoce como un líder pedagógico cuyo énfasis radica en la orientación de los procesos pedagógicos en el marco de la gestión escolar. Es indudable que en este contexto, el directivo trabaja de forma colegiada con el docente bajo una misma visión: el logro de aprendizajes de calidad.

## Referencias

- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. UNED.
- Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?”. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Cantera (2002) *Centro de Educación y Comunicación Popular*. Nicaragua
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson., S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning. A Review of Research for the learning from leadership Project*. New York, NY: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership. University of Nottingham.
- Minedu. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2009). *Currículo Nacional de Educación Básica Alternativa*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente*, Lima: MINEDU.
- Minedu. (2013 a) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2013b). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014) *Marco del Buen Desempeño de Directivo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.

Minedu. (2016c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E.* - 2017. Lima: Minedu.

Minedu. (2017). *Instrumentos de Gestión Escolar*. Lima: Minedu.

Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). *The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Vásquez, N., (2016). *Sistema de Evaluación en Educación*. Perú: UPCV.