

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL SEGUNDO GRADO DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA NEGRÓN UGARTE”, DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL N° 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

BARDALES CABANILLAS, Luis Alberto

La Libertad – Perú

2018

6. Diseño del Plan de Acción.....	33
6.1 Objetivos.....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	49
Referencias	50

Índice de Tablas

Tabla 1. Tabla 1. Resultados de calificativos del área de comunicación, SIAGIE – 2016.....	5
---	---

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis del resultado del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptar.....	44
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	45

Introducción

En un mundo globalizado y de constantes cambios, la educación tiene que afrontar un gran desafío a través de sus escuelas, lograr mejorar la calidad educativa y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes que está en relación directa con la práctica pedagógica de los docentes y con la gestión institucional, por lo que es de suma prioridad cambiar de direccionalidad dicha gestión que siempre estuvo orientada a un trabajo administrativo, sin tener en cuenta los procesos de gestión institucional, así como la participación de la comunidad educativa en las importantes decisiones que influyen en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo académico ha permitido un análisis de los factores que influyen en el logro de los aprendizajes y que no permiten alcanzar los niveles satisfactorios; así como también encontrar una alternativa de solución al problema priorizado de la I.E. “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo en el área de comunicación en la competencia de comprende textos escritos de las estudiantes del 2° grado del nivel secundaria de EBR, esta alternativa es la Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación con estrategias que permitan satisfacer las necesidades pedagógicas de los docentes.

Los módulos desarrollados en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico han permitido tomar conciencia de los cambios que deben suscitarse en las escuelas sobre la gestión escolar centrada en la mejora continua del logro de los aprendizajes, a través de un trabajo permanente y continuo entre directivos y docentes; también ha permitido tener un marco conceptual de referencia para el logro del presente Plan de acción.

Este trabajo se ha desarrollado en diez aspectos. En el primer acápite, se ha identificado la problemática institucional, teniendo en cuenta la caracterización del contexto socio-cultural de la IE, donde se ha consolidado las fortalezas y oportunidades institucionales y la formulación del problema priorizado que se va a trabajar para su posible solución. En el segundo acápite, se presenta el diagnóstico donde se analizan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos y la relación que tiene el problema priorizado con la visión de cambio de los procesos institucionales, así como los compromisos de gestión escolar y el Marco del buen desempeño directivo.

En el tercer acápite, se plantea la caracterización del rol como Líder Pedagógico en función a las dimensiones según lo planteado por Viviane Robinson. El cuarto acápite, tiene que ver con el planteamiento de la alternativa de solución, considerando la más pertinente y que sea viable, así como un impacto positivo en el logro de los aprendizajes. En el quinto acápite, se sustenta la alternativa de solución priorizada teniendo en cuenta el marco conceptual del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, así como el enfoque del área de comunicación y la competencia comprende textos escritos, terminando con una experiencia exitosa como referente.

En el sexto acápite, se desarrolla el diseño del Plan de acción teniendo en cuenta el objetivo general, los objetivos específicos y la matriz del Plan de acción, donde están los indicadores, metas, estrategias, actividades, cronograma y otros aspectos. El acápite siete, tiene que ver con el Plan de monitoreo y evaluación del presente trabajo, entre otros componentes, figuran los niveles de implementación, las evidencias, las principales dificultades y el porcentaje del logro de la meta.

El octavo acápite, hace referencia al presupuesto, desarrollando la estimación de los costos que van a generar las actividades programadas. En el acápite nueve se hace la descripción del proceso de elaboración del Plan de acción donde se resume lo desarrollado en el diplomado y la segunda especialidad y como ha permitido que se logre el presente plan. Finalmente en el décimo acápite, se ha descrito las lecciones aprendidas que ha dejado este proceso de aprendizaje especialmente la forma de cómo abordar los problemas para dar una posible solución y que sea parte de la cultura institucional.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización Del Contexto Socio – Cultural de la IE “María Negrón Ugarte”

La Institución Educativa “María Negrón Ugarte” se creó con R.S. N° 897 del 24 de julio de 1965, a iniciativa de la Dra. Magdalena Carrión con la finalidad de atender las necesidades educativas de las adolescentes de esa época. Su nombre es en honor a una mujer que como poeta manifestó sensibilidad y ternura en sus maravillosos versos y como educadora no solo se preocupó por darles lo mejor a sus pupilas como el amor a Dios, sino que también se preocupó por sus familias y por la comunidad, visitándolas y ofreciendo la ayuda que necesitaban. La institución educativa se encuentra ubicada en la calle Guzmán Barrón N° 730, Urb. El Bosque, provincia de Trujillo, región La Libertad, por la Av. Víctor Andrés Belaunde limita con la Urb. Santo dominguito y en diagonal con la Urb. La Noria.

La IE María Negrón Ugarte está rodeada por tres urbanizaciones por lo que se encuentra cerca de la Parroquia Cristo Resucitado de la Urb. Santo Dominguito, la Parroquia Cristo Redentor de la Urb. La Noria, del Centro Materno Infantil El Bosque del Hospital de Especialidades Básicas La Noria y de la Comisaria La Noria.

La IE María Negrón Ugarte brinda su servicio educativo en EBR. Actualmente se atiende a una población de 1300 estudiantes en 59 secciones en dos turnos mañana y tarde. Las estudiantes provienen de los distritos El porvenir, Florencia de Mora y La Esperanza. Además, su condición socioeconómica en su mayoría son de clase medio-bajo, un buen porcentaje provienen de familias disfuncionales; por lo que muchas de ellas no sienten el calor familiar y emocionalmente no sienten el apoyo que necesitan para el desarrollo de su aprendizaje, lo que se ve reflejado en los resultados de las actas de evaluación con un alto porcentaje en nivel de pre inicio e inicio, así como en la ECE. La deserción escolar ha aumentado con respecto al año anterior. También se atiende en la modalidad de EBA con 192 estudiantes de ambos sexos en el turno de la noche porque durante el día se dedican a diferentes labores.

La institución, cuenta con un personal de 120 trabajadores: 04 directivos, 10 jerárquicos, 84 docentes, 13 auxiliares de educación y 09 administrativos. En cuanto a

su infraestructura, cuenta con dos locales escolares, el principal de una hectárea y media donde se desarrollan las sesiones de aprendizaje, los ambientes son de material noble con techos de eternit en su mayoría y 8 ambientes con techos de material noble, cuenta con los servicios básicos de agua, desagüe, electricidad, internet; tiene 04 baterías de servicios higiénicos con 10 ambientes individuales cada una para las alumnas, 2 lavatorios de manos con 5 puntos de agua cada uno, tiene tres laboratorios: Cómputo, Biología-Química y Física-comunicación, un Centro de recursos tecnológicos, un aula para la banda, un aula de innovación pedagógica, una sala de conferencias, una sala de exposiciones, dos patios de recreo, dos áreas verdes pequeñas, cafetín, dos quioscos, una librería, ambientes para el trabajo administrativo y una zona no construida de 1 000 m². En el local anexo, de media hectárea, hay una loza deportiva con graderías, una batería con 10 ambientes individuales para las alumnas, un espacio para la práctica de salto largo y un ambiente libre. Además se tiene el respaldo de la APAFA, quien apoya en la gestión, así mismo, se puede establecer un clima institucional basado en el respeto, la cordialidad y solidaridad en la mayoría del personal laboral, así como en la relación con las alumnas y padres de familia, sin embargo hay cierta percepción de algunos padres de familia y docentes sobre situaciones específicas que necesariamente deben ser atendidas en bien de una relación armoniosa lo que permitirá mejorar el clima institucional en beneficio del logro de los aprendizajes de las alumnas. Con los recursos económicos que se obtienen se equipan anualmente y en forma progresiva las diferentes áreas, se da mantenimiento a la infraestructura, equipos tecnológicos, mobiliario, así como el pago de los servicios como internet. Los directivos tienen como principio puertas abiertas para recibir sugerencias y muchos de ellos se ven reflejados en los documentos de gestión como el PEI.

La IE María Negrón Ugarte mantiene una relación cordial y de mutua colaboración con los diferentes organismos públicos y privados de la localidad, como la U.N.T., U.P.A.O., U.C.V., I.S.P. Indoamérica, Municipalidad Provincial de Trujillo, Compañía de Bomberos, Seguridad Ciudadana, P.N.P. La Noria, etc., con los cuales se tiene convenios estratégicos de mutua colaboración; así mismo, relaciones institucionales con las juntas vecinales: El Bosque, La Noria, Pueblo Joven El Bosque, etc.; estas fortalezas y oportunidades mencionadas van a contribuir a mejorar el logro de los aprendizajes de las alumnas y por ende ser mejores ciudadanas.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado en la IE María Negrón Ugarte, se identificó partiendo del análisis de los resultados de la ECE aplicados al 2° grado de secundaria en los años 2015-2016, así como de los resultados obtenidos en las actas de evaluación 2014-2015-2016 (ver tabla N° 1). Como resultado de este análisis, se priorizó como situación problemática institucional “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende de textos escritos en el área de Comunicación en las estudiantes de 2° grado del nivel secundaria de la IE “María Negrón Ugarte” provincia de Trujillo UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

Área de Comunicación		5	2014	2015	2016
2° GRADO	Nro. estudiantes*		261	243	257
	Nro. de estudiantes según calificación****	18-20	11	5	11
		14-17	62	103	90
		11-13	165	122	148
		0-10	23	13	8
	% de estudiantes según calificación	18-20	4.2%	2.1%	4.3%
		14-17	23.8%	42.4%	35.0%
		11-13	63.2%	50.2%	57.6%
0-10		8.8%	5.3%	3.1%	

Tabla 1. Resultados de calificativos del área de comunicación, SIAGIE - 2016.

La primera causa encontrada es el manejo inadecuado del tiempo, los factores vinculados a esta causa están relacionados con el desconocimiento de los docentes sobre las actividades que generan aprendizaje, como es la gestión curricular en lo concerniente a capacidades de los docentes que no tienen en cuenta los procesos pedagógicos, generando sesiones no concluidas, desorden en el aula y por ende aprendizajes no significativos. Como consecuencia tenemos que las sesiones de aprendizaje no se concluyen en su totalidad quedando algunos procesos pedagógicos interrumpidos por lo que genera bajo nivel del logro de los aprendizajes.

Otra causa es el manejo inadecuado de las herramientas pedagógicas. Los factores que se vinculan a esta causa están relacionados también con la gestión curricular y dentro de ella el desarrollo de las capacidades profesionales como propone el modelo de Leithwood. Esta situación genera bajo nivel de logro de aprendizaje, por no tenerse en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje, en el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos y el empleo de las estrategias metodológicas, así como en el acompañamiento de las estudiantes.

Otra causa es la gestión inadecuada de la convivencia en el aula. Los factores vinculados a esta causa están la gestión de conflictos, entre ellos los modelos de disciplina, las normas de convivencia y las medidas reguladoras que deben ser de conocimiento de los docentes para la puesta en práctica en el aula y así favorecer el aprendizaje de las estudiantes. Los efectos que se generan tienen que ver con los mecanismos negativos que utilizan los docentes para regular la disciplina o indiferencia a comportamientos no adecuados por lo que se genera una inadecuada disciplina y por ende no se logran los aprendizajes significativos.

Otra causa es el acompañamiento con escasos espacios entre docentes y directivos. Los factores relacionados a esta causa son: la planificación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, la cual no han respondido a las necesidades pedagógicas de los docentes ni al tiempo requerido para ese fin. Esta causa tiene como efecto que los docentes no tengan en cuenta los enfoques de sus respectivas áreas, utilicen estrategias que no están en concordancia con los nuevos paradigmas educativos, manteniendo prácticas pedagógicas rutinarias, descontextualizados en relación a las características y necesidades de las estudiantes, dando lugar a aprendizajes no significativos.

Para poder atender las causas que permitan superar el problema priorizado, se cuenta con las siguiente fortalezas: un equipo directivo y jerárquico con características idóneas para generar cambios sustanciales en los docentes, un buen porcentaje de docentes nombrados y predispuestos al cambio, se cuenta con material educativo como textos escolares cuadernos de trabajo dados por el Minedu, laboratorios de química, biología, física y matemática, el centro de recursos y materiales y las como oportunidades las instituciones aliadas como las universidades e institutos, PNP., los centros de salud, las parroquias, etc., las que demandan actividades de tipo religioso, promoción de la salud, una cultura de seguridad vial, así como una cultura de valores y principios morales para hacer frente a los diversos

riesgos presentes en nuestra comunidad y que permitirán realizar talleres para poder superar las causas del problema.

A continuación, se presenta el árbol de problemas, con sus respectivas causas y efectos que serán atendidos para superarlos.

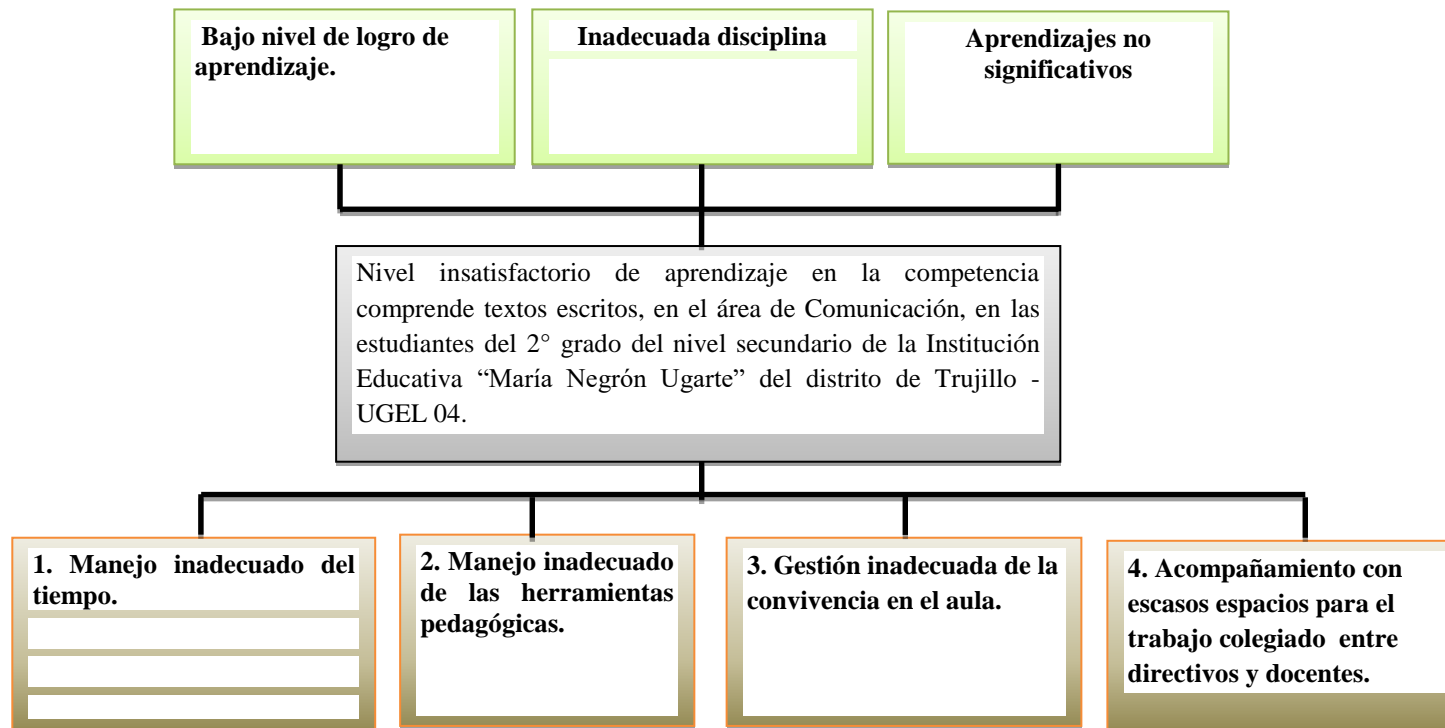


Figura 1. Árbol de problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

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 80% de los docentes del área de comunicación tienen dificultades para manejar el tiempo y desarrollar actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos en la sesión de aprendizaje, así como, en la dosificación de las actividades pedagógicas no tienen en cuenta las características de los procesos pedagógicos mostrando dificultad en la distribución del tiempo de cada proceso pedagógico: motivación, recuperación de saberes previos, conflicto cognitivo, etc. Esto se debe a que los docentes no tienen muy desarrollado sus capacidades con respecto a la dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas.

Con respecto a las herramientas pedagógicas el 80% de los docentes presenta dificultades al plantear el reto cognitivo, también no comunica con claridad el propósito de la sesión. Asimismo, el docente se encuentra en dificultades para ejecutar la evaluación formativa y sumativa, debido al uso de estrategias metodológicas descontextualizadas con la promoción del aprendizaje en función con los nuevos enfoques educativos del área de comunicación.

Con respecto a la convivencia en el aula los docentes presentan dificultades para generar un clima adecuado de trabajo con las estudiantes debido al desconocimiento de herramientas de gestión adecuada de la convivencia en el aula.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para la obtención de los datos se utilizó como técnica, el grupo focal e instrumento la guía de preguntas o cuestionario. Frente a ello, y referente al manejo del tiempo las respuestas de las alumnas del Grupo focal son que ellas no terminan sus trabajos que les dan, que los docentes les continúan en la siguiente clase algunos temas de la sesión, dando como resultado que el tiempo dedicado a la actividades pedagógicas y la dosificación de las actividades pedagógicas son insatisfactorias, así como

el cumplimiento del tiempo destinado a la sesión de aprendizaje, evidenciando un manejo inadecuado del tiempo por parte de los docentes de segundo grado del área de comunicación, esto se puede mejorar gestionando capacitaciones y/o talleres en estas debilidades docentes y un acompañamiento que oriente al uso efectivo del tiempo para el logro de los aprendizajes.

Referente a la convivencia en el aula, las estudiantes manifiestan que los docentes muestran respeto pero son muy serios, por lo que no tienen la confianza para hacer preguntas, también manifiestan que ante un comportamiento inadecuado por parte de ellas, el docente les llama la atención y les marca en la agenda escolar. Esta situación se podrá revertir promoviendo la reflexión de los docentes en lo referente a la gestión de la convivencia en el aula y dentro de ello los mecanismos de regulación del comportamiento.

Con respecto al monitoreo y acompañamiento, los docentes del 2° grado del área de comunicación indican que el monitoreo se realiza por cumplir con lo formal, la calidad de la asesoría y retroalimentación es muy superficial y no responde a sus necesidades pedagógicas; así también en los espacios de acompañamiento informan sobre las actividades institucionales o para brindar orientaciones muy generales, sintiéndolos improvisados.

Para revertir la situación descrita en los párrafos precedentes se debe implementar una cultura institucional basado en el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación con estrategias que permitan la mejora de la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación del 2° grado del nivel secundaria, por la necesidad de interactuar directamente con ellos, y desde allí, propiciar la reflexión conjunta y continua sobre las acciones realizadas antes, durante y después de la ejecución de su práctica pedagógica. El desarrollo de la práctica pedagógica implica identificar las fortalezas y debilidades in situ, y esto solo es posible mediante el monitoreo, acompañamiento y evaluación (Minedu, 2014).

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 priorizado y que es el eje central de desarrollo del trabajo académico presente es Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos

escritos en el área de Comunicación, en las estudiantes de 2° grado del nivel secundaria de la I.E. “María Negrón Ugarte” provincia de Trujillo-UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

Para llegar al problema priorizado se han utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos, como la ficha de monitoreo y el grupo focal. Con los instrumentos cuantitativos se llega a la conclusión de que los docentes tienen dificultades para manejar el tiempo en relación con las características de los procesos pedagógicos, así como en el manejo de las herramientas pedagógicas, plantear el conflicto cognitivo ejecutar estrategias metodológicas en función al área de comunicación, además, realizar la evaluación formativa, entre otras dificultades, debido especialmente al acompañamiento recibido que no ha sido eficiente para lograr fortalecer sus capacidades.

Respecto a los hallazgos encontrados en el análisis cuantitativo, estos se relacionan con los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: Gestionar los aprendizajes, con los procesos de nivel 1: Desarrollar sesiones de aprendizajes (PO 04.1), reforzar los aprendizajes (PO 04.2, realizar acompañamiento integral al estudiante (PO 04.3), y evaluar aprendizajes (PO 04.4), así como, Fortalecer el desempeño docente: con su proceso de nivel 1: Realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3).

Asimismo los resultados obtenidos, tienen relación con las competencias del Marco del buen desempeño directivo (MBDDir), con la competencia 05 que precisa: el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, también con la competencia 06 del MBDDir, que menciona: el directivo gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

La relación con los compromisos de gestión escolar, se determina que no se han cumplido las metas referentes al primer compromiso: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, porque los resultados de aprendizaje de las estudiantes de segundo grado, reflejan un nivel de logro bajo tanto en los resultados del área de Comunicación, como en las evaluaciones de la ECE. Tampoco, se ha logrado cumplir con el compromiso cuatro de Monitoreo y acompañamiento, debido a que ha sido ineficiente en el acompañamiento sistemático a los docentes, porque el recojo de información se sistematizó con estrategias que no permitió satisfacer las necesidades pedagógicas de los docentes.

Como resultado de la aplicación del instrumento cualitativo, se afirma que los docentes evidencian un manejo inadecuado del tiempo y de las herramientas pedagógicas y que la evaluación de los aprendizajes realizada por los docentes es medianamente satisfactoria, que coinciden con los resultados cuantitativos y que están implicados los mismos procesos operativos y competencias del MBDDir, impidiendo el logro de los mismos compromisos de gestión escolar señalados. También, se evidencia que los docentes realizan una gestión inadecuada de la convivencia en el aula, asimismo los espacios para el acompañamiento no se utilizan eficientemente, debido a que no se ha trabajado lo suficiente para fortalecer sus capacidades en ese sentido. Los procesos operativos relacionados con estos resultados están: PO 05: Gestionar la convivencia escolar y la participación, con los procesos de nivel 1: PO 05.1: Promover la convivencia escolar y PO 05.2: Prevenir y resolver conflictos; asimismo con la competencia 2 del MBDirectivo: promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Frente a los resultados encontrados, el reto del equipo directivo es elevar el nivel satisfactorio de los aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación. Así mismo los desafíos son: gestionar espacios de acompañamiento a los docentes para favorecer el logro del manejo adecuado del tiempo y de las herramientas pedagógicas, así como una gestión adecuada de la convivencia en el aula y un trabajo colegiado eficiente.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro que sintetiza todo lo anterior.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	Procesos de gestión institucional implicados	Compromisos de gestión implicados	Competencias del MBD Directivo implicados
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia, comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en las estudiantes del 2do grado de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” de la provincia de Trujillo - UGEL 04-Trujillo Sur Este.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Manejo del tiempo: El 80% de docentes tienen serias dificultades para distribuir el tiempo en cada proceso pedagógico: motivación, recuperación de saberes previos, conflicto cognitivo y otros. Manejo de herramientas pedagógicas: El 80% de docentes tiene dificultades en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, en usar estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación y el 100% de los docentes en ejecutar procesos de evaluación de evaluación formativa y/o sumativa. Convivencia en el aula: El 30% de docentes no genera un clima de trabajo adecuado en el aula.</p> <p>Resultados cualitativos: Se evidencia un manejo inadecuado del tiempo por parte de los docentes de segundo grado del área de comunicación. Se evidencia un manejo medianamente adecuado de las herramientas pedagógicas por parte de los docentes de segundo grado del área de comunicación.</p>	<p>Procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar:</p> <p>PO 04: Gestionar los aprendizajes: PO 04.1 Desarrollar sesiones de aprendizajes PO 04.2 Reforzar los aprendizajes PO 04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO 04.4 Evaluar aprendizajes PO 03:Fortalecer el desempeño docente PO 03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO 05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO 05.1: Promover la convivencia escolar. PO 05.2: Prevenir y resolver conflictos</p>	<p>Comp.01 Progreso anual de los aprendizajes</p> <p>Comp.04 Acompañamiento y monitoreo</p> <p>Comp.05 Gestión de la Convivencia Escolar en la IE</p>	<p>Competencia 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Competencias 05: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su I.E. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 06: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Desempeño 15, 16, 20 y 21.</p>

Figura 02. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El fundamento principal del líder pedagógico es el logro de los aprendizajes de los estudiantes por lo que hay que establecer cambios fundamentales que se deben contemplar y basándose en las dimensiones del liderazgo pedagógico que propone Viviane Robinson, citada en el módulo introductorio (Minedu, 2016), tenemos la primera dimensión: establecimiento de metas y expectativas. Relacionando esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer un 10% de incremento en el logro de los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación y para llegar a alcanzarlo es necesario realizar jornadas de reflexión con los docentes del área de comunicación de segundo grado para que conjuntamente se analicen los resultados del diagnóstico realizado y que se interiorice la necesidad de mejorar el desempeño del equipo directivo y docente. Asimismo establecer metas consensuadas y que todos los docentes del segundo grado del área de Comunicación logren hacer su práctica pedagógica más eficientes y con los nuevos enfoques educativos en cuanto al manejo del tiempo y herramientas pedagógicas y así lograr que las estudiantes mejoren su rendimiento y alcanzar las metas trazadas de los directivos y docentes.

La segunda dimensión corresponde al uso estratégico de recursos. Relacionando esta dimensión y el problema priorizado se necesita gestionar de manera eficiente y oportuna los recursos y materiales educativos del área de Comunicación y de esta manera proveerlos oportunamente a los docentes y estudiantes lo que permitirá sesiones dinámicas, significativas, motivadoras y que estimulen los aprendizajes en las alumnas. Para lograr resultados positivos con el uso de los recursos es importante plantear nuevas estrategias como el club lector, una sala de lectura acogedora donde docentes y estudiantes desarrollen la competencia comprende textos escritos, así como fortalecer las capacidades de los docentes para un uso adecuado de los diversos recursos educativos proporcionados por el MINEDU y los que son adquiridos por la institución, y así lograr mejorar los aprendizajes.

La tercera dimensión se refiere al planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Esta dimensión se relaciona directamente con el problema que se ha priorizado, en atención a ello, se procederá a la implementación del monitoreo acompañamiento y evaluación, planificado y sistematizado, comenzando

con la reflexión de la práctica pedagógica de los docentes del área de comunicación de 2do grado, en un segundo momento de manera conjunta revisar el currículo para seguir una secuencia y articulación entre todos los grados, para lograrlo se socializará con los docentes las actividades, estrategias e instrumentos a aplicarse, para mejorar el desempeño docente y de esta manera se mejora el desempeño docente en el manejo del tiempo y de las herramientas pedagógicas.

La cuarta dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores también se relaciona con el problema que se ha priorizado. Como directivos se tiene que participar activamente en el desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz, para ello se implementará con la participación de los jerárquicos y docentes del área de Comunicación del 2do grado, círculos de inter-aprendizaje (CIA), jornadas de autoformación y de auto-reflexión relacionados con procesos pedagógicos, y didácticos, enfoque del área de comunicación, evaluación formativa y la competencia a abordar, y de esta manera intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, y fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la quinta dimensión se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En relación a esta dimensión y al problema priorizado se busca generar una convivencia favorable para el logro de los aprendizajes predominando el respeto, la tolerancia y en general el buen trato no solo en el aula sino entre los miembros de la comunidad educativa promoviendo la no violencia y así poder prevenir y/o atender oportunamente algún conflicto que se pueda generar, ya que el clima escolar influye directamente en el aprendizaje de las estudiantes. También se debe establecer en consenso normas de convivencia que promuevan un clima escolar positivo, para favorecer los aprendizajes de las estudiantes.

Todo lo expresado se sintetiza en la siguiente figura:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema? Dimensiones	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas consensuadas con la participación de los diversos actores educativos.	Para que los estudiantes del segundo grado mejoren su rendimiento en la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
Uso estratégico de recursos	Gestionar de manera eficiente y oportuna los recursos y materiales educativos. Formar el Club lector, sala de lectura. Fortalecer las capacidades de los docentes referentes al uso adecuado de los recursos educativos	Para utilizarlos en el desarrollo de sesiones y sean más dinámicas significativas motivadoras y que estimulen los aprendizajes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Implementar el monitoreo acompañamiento y evaluación, planificado y sistematizado. Reflexión de la práctica pedagógica. Revisión del currículo	Articulación del currículo entre todos los grados. Para mejorar el desempeño docente en el manejo del tiempo y herramientas pedagógicas.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Implementar y participar con los jerárquicos y docentes del área de comunicación del 2do grado, los Círculos de inter-aprendizaje (CIA), jornadas de autoformación y de auto-reflexión.	Porque permite a los docentes intercambiar experiencias relacionadas con su labor, y fortalecer sus capacidades para mejorar el desarrollo de las sesiones.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Establecer de manera consensuada normas de convivencia que promuevan un clima escolar positivo.	Un ambiente seguro y de un clima favorable influye positivamente en los aprendizajes de las estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Analizando las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende de textos escritos en el área de Comunicación, en las estudiantes del 2° grado del nivel secundaria de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”; se ha determinado como alternativa más pertinente, la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación, considerando que responde a determinar las demandas y necesidades de los docentes especialmente en el manejo adecuado del tiempo y de las herramientas pedagógicas, así como, el impacto positivo que tiene en el logro de los aprendizajes y puede ser sostenible en el tiempo permitiendo centrar la gestión en los aprendizajes por eso es necesario implementar todos los componentes del MAE para garantizar su efectividad como apoyo al cambio de estrategias de la enseñanza-aprendizaje para el logro de los mismos.

El MAE es una función del líder pedagógico como lo señala la competencia 06 del Marco del Buen Desempeño Directivo: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; y esta relacionado directamente con la tercera dimensión de Vivianne Robinson, sobre planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, lo que significa el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, así como la retroalimentación a los docentes.

La implementación del plan del MAE está vinculado al cuarto compromiso de gestión escolar, denominado: “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” y constituye un condición para la gestión escolar que conlleva al logro de los resultados educativos establecidos en los dos primeros compromisos: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución y Retención anual de estudiantes.

La alternativa priorizada, responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación de segundo grado, igualmente su contextualización tendrá en cuenta las características de nuestra institución así como por su ubicación estratégica en la zona y prestigio, se tendrá la posibilidad de

establecer convenios con universidades y otras instituciones para la realización de algunas jornadas de autoformación docente y círculos de interaprendizaje. Igualmente este contexto se tendrá en cuenta el planteamiento de las situaciones significativas contribuyendo al logro del perfil de egreso de las estudiantes, como interpretar la realidad y tomar decisiones a partir de conocimientos comunicativos que aportan a su contexto.

La alternativa de solución ha sido propuesta teniendo en cuenta su gran importancia en la mejora de la práctica docente y el consiguiente logro de aprendizajes de los estudiantes, ya que es básico para realizar una gestión orientada a estos logros, puesto que el monitoreo permite analizar los procesos pedagógicos desarrollados en el aula, y el acompañamiento permite desarrollar competencias y conocimientos que enriquecen la práctica docente, respetando su saber adquirido, y contribuyendo al fortalecimiento de la comunidad docente. (Ministerio de Educación, 2014)

Reconocer que el acompañamiento contribuye no sólo al desempeño docente sino al desarrollo de la comunidad docente, permite identificar algunos ejes transversales para el planteamiento de la implementación del MAE: las reuniones de interaprendizaje deben desarrollarse con la participación de los diferentes actores educativos, partiendo de la conformación y potenciación de las comunidades de aprendizaje.

Asimismo, al plantear la alternativa, se ha tenido en cuenta el trabajo de sistematización de la experiencia de fortalecimiento de capacidades realizado en Andahuaylas, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Trujillo, denominado “Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente. Una experiencia de formación docente en servicio”, implementado por la Asociación Solaris Perú, desde el año 2004, en asociación con el MINEDU, en los que han participado 146 docentes, así como personal de las unidades de gestión educativas locales. Esta sistematización, reúne las miradas de los docentes sobre su práctica pedagógica, así como sugerencias para la implementación de programas de formación continua, para la mejora de la práctica docente. Esta experiencia permite validar algunas estrategias tales como: selección de temáticas de formación por los docentes, reuniones de interaprendizaje, talleres de capacitación, visitas de acompañamiento las cuales necesariamente serán tomadas en cuenta en la implementación del plan del MAE, concretizado en el diseño de actividades del plan de acción.

La implementación de la alternativa implica la participación principalmente de los directivos, docente y estudiantes. Los directivos deberán monitorear el desarrollo de los procesos de la IE, constatar el nivel de eficiencia de los procesos que se llevan a cabo, realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3), para fortalecer aquellas capacidades que sean necesarias en los docentes y que les permitirán mejorar su práctica pedagógica. Igualmente, los docentes deberán participar de manera democrática y responsable en las actividades y/o estrategias propuestas para el MAE lo que les permitirá, gestionar de manera más adecuada los aprendizajes de sus estudiantes. (PO 04).

La alternativa se encuentra ligada con procesos fundamentales en la IE como los procesos estratégicos de Dirección y liderazgo: PE 03: Evaluar la gestión escolar: Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E., ya que permite constatar el nivel de eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la I.E., identificando las debilidades; esto a su vez nos permitirá en base a lo identificado, actuar en cuanto a los procesos operativos siguientes: PO 03: Fortalecer el desempeño docente: Realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3), ya que los directivos a través de las diferentes estrategias de acompañamiento, fortalecerán aquellas capacidades que sean necesarias en los docentes y que les permitirán mejorar su práctica pedagógica, que está involucrada en los subprocesos del Proceso Operativo: 04 Gestionar los aprendizajes.

La implementación del plan del MAE se realizará con la participación democrática de los docentes del área de Comunicación de segundo grado de secundaria, las acciones que se desarrollen en este campo, parten del criterio que a medida que los actores educativos se involucren más en las decisiones que tengan una relación directa con el componente pedagógico, se sentirán corresponsables de los aciertos y por ende motivados en el cumplimiento de funciones de su competencia.

En cuanto a las estrategias de acompañamiento propuestas, éstas implican la participación activa y colaboración entre los docentes, igualmente, permitirán la utilización eficiente de los espacios de trabajo colegiado a través de la implementación de estrategias de acompañamiento grupal que permitirán el establecimiento de comunidades de aprendizaje, como círculos de inter-aprendizaje, jornadas de autoformación docente, así como trabajo colaborativo y procesos de reflexión de la práctica pedagógica de manera planificada y permanente en la institución educativa que contribuirán a la mejora de la enseñanza.

Los procesos de implementación del MAE implican un replanteamiento de las estrategias desde la gestión curricular. En ese sentido el directivo, como líder pedagógico debe promover el empoderamiento del currículo por parte de los diferentes actores educativos, así mismo, generar espacios de revisión y análisis de aspectos pedagógicos como procesos pedagógicos, competencias, capacidades, y enfoque del área de Comunicación, entre otros, que permitirán la mejora de la práctica docente, y de los aprendizajes de las estudiantes en esta área.

El MAE como proceso sistémico requiere de una evaluación continua, esto será posible a partir de la sistematización y análisis de la propuesta de mejora que serán registradas en las evidencias de cada una de las actividades del diseño del plan. La estrategia fundamental como se ha mencionado anteriormente será tomando en cuenta la participación y el involucramiento de la comunidad educativa en jornadas de reflexión periódicas y bajo las mejores condiciones de capacitación, de espacios y buenas relaciones.

A pesar del compromiso que asuman cada uno de los actores educativos debemos tener en cuenta algunos riesgos, a los cuáles se enfrentarán los directivos al poner en marcha la alternativa del MAE, como los siguientes: resistencia al cambio, desgaste emocional por incremento de responsabilidades del personal docente, poca apertura a recibir sugerencias, escaso compromiso para cumplir acuerdos y participar en los procesos de evaluación, temor a una evaluación punitiva. Así también se deberá superar los escasos espacios o limitado tiempo para organizar un monitoreo sostenido, y para realizar el acompañamiento permanente.

Para superar estos riesgos se implementarán actividades como: sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo y acompañamiento en los aprendizajes de las estudiantes, especialmente en el área de comunicación; capacitación del equipo jerárquico como apoyo al monitoreo y acompañamiento pedagógico, participación democrática de los docentes en la revisión y selección de instrumentos del monitoreo, estrategias, temas a abordar en el acompañamiento; así como implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica pedagógica.

Todo esto implica, redefinir prioridades y sistemas de creencia de la comunidad educativa sobre el rol del directivo en el campo pedagógico, aceptando nuevos retos, por cuanto debe tener un manejo pedagógico solvente para poder apoyar a los docentes, creando condiciones favorables como renovar la cultura escolar, (interacciones, hábitos, rutinas y costumbres de la institución) desarrollar el capital

social (relaciones de confianza entre colegas para poder reflexionar de manera compartida sobre la práctica pedagógica, sin temor a la crítica o juicio de las mismas), recoger necesidades y demandas de aprendizaje, e instaurar una comunidad profesional de aprendizaje, con el propósito de fortalecer las capacidades de los docentes en el área de comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Es muy importantes que el directivo actual, en su nuevo rol de líder pedagógico, cuente con herramientas para gestionar de manera adecuada la institución educativa, teniendo como norte la mejora de los aprendizajes escolares.

Las estrategias básicas que permiten gestionar una IE orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, son principalmente: El Monitoreo “proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la IE y el asesoramiento, proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido” (Ministerio de Educación, 2013 p.13)

5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante destacar que el monitoreo pedagógico no sólo es recoger información del desempeño docente en el desarrollo de las competencias de Comunicación para identificar logros y aspectos críticos, sino que esta información permite la toma de decisiones, acerca de cómo serán abordados para la mejora de los aprendizajes de las estudiantes. Así se afirma: “El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión” (Ministerio de Educación, 2014, p.51).

El monitoreo pedagógico, tiene en sí dos características importantes a tener en cuenta, es sistemático y pertinente. “Supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica” (Ministerio de Educación, 2014, 51)

5.1.1.1.1. *Estrategias de monitoreo.* Existen una variedad de estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información que servirá de base para la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades

formativas de los docentes del área de Comunicación, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Encuesta*. Proceso para recoger información de los docentes encuestados mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente para la obtención de información específica sobre las habilidades profesionales y conocimientos del currículo referidos a los enfoques, perfil del egreso, procesos pedagógicos, Enfoque por competencias, Enfoque del área, así como MBDD, Normas del año escolar, Compromisos de gestión, visión misión institucional, que poseen los docentes del área de comunicación, y , con el posterior procesamiento de datos, y obtención de resultados.

- *Visita al aula*. Es el proceso de observación y registro de hechos referidos a la práctica pedagógica en el aula, teniendo en cuenta ciertos indicadores, y que se complementa con una asesoría individual al término de la observación y una firma de compromisos a cumplir posteriormente. Esto se hace referencia en las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. (MINEDU, 2014, p. 53).

5.1.1.1.2. *Instrumentos de monitoreo*. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- *Ficha de observación*. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de las competencias del área de comunicación.

- *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el que se registran de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se desarrollan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico es un proceso formativo, continuo, contextualizado, que se desarrolla a través de diversas estrategias, con el objetivo de brindar asesoría pedagógica a los docentes a través del

interaprendizaje, respetando sus saberes adquiridos y aplicando un enfoque crítico reflexivo. Así se tiene:

El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N.º 008-2016-Minedu, es una estrategia de formación en servicio situada 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. 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 (Ministerio de Educación, 2016) , con la finalidad de una mejora sistemática y continua de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes para que se evidencien los logros de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa.

5.1.1.2.1. *Estrategias de acompañamiento.* Existen una variedad de estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar, considerando las características de la institución educativa y las necesidades de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes son:

- *Visita al aula.* Permite la observación del desempeño del docente en el aula en un tiempo determinado y el proceso de asesoría individualizada o retroalimentación sobre la base de lo observado, al término de la visita con el señalamiento de los aspectos fortaleza del docente y aquellos aspectos en que es necesario afinar.

- Jornada de autoformación docente (JAD) Es una estrategia que parte de un listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente previamente identificadas, con el objetivo de fortalecer las competencias del equipo docente a través del abordaje de conocimientos pedagógicos importantes.

- Círculos de interaprendizaje (CIA) Es una estrategia en la cual se intercambian experiencias y aprendizajes entre docentes y directivos sobre temas pedagógicos de interés común que permite la socialización de prácticas pedagógicas exitosas y la reflexión sobre su replicabilidad.

5.1.1.3. Evaluación. La evaluación del desempeño, "...permite a los docentes problematizar y mejorar su práctica para mejorar la escuela en su conjunto" (Ministerio de Educación, 2017, P.58). Otros autores la definen así: Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes

la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

5.1.1.3.1. Tipos de evaluación. De la diversidad de tipos de evaluación, se pueden utilizar los siguientes tipos de evaluación:

- *Autoevaluación.* Es una evaluación personal donde el docente de una manera reflexiva elabora juicios de valor al analizar el recojo de información que el mismo se ha evaluado.

- *Coevaluación.* Es la evaluación crítica y reflexiva sobre el desempeño docente realizado entre pares.

- *Heteroevaluación.* Es un proceso de valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona.

5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación. Los instrumentos que se pueden emplear para la evaluación son:

a. Lista de cotejos. Permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de las actividades pedagógicas. Permite contrastar los resultados con criterios claros y precisos.

b. Rúbricas. Es un instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado por el docente en su práctica pedagógica.

5.1.2 Área curricular de comunicación. El área de Comunicación busca que los estudiantes adquieran una adecuada competencia comunicativa insistiendo en el uso personal, autónomo y adecuado de la lengua.

Los estudiantes deben lograr el manejo óptimo y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Por ello se busca el desarrollo de capacidades para hablar, escuchar, leer y escribir, para que los estudiantes interactúen crítica y creativamente en diversas situaciones de comunicación, tanto en su vida escolar como en otros contextos donde se desenvuelva.

El área se sustenta en una perspectiva intercultural. A partir de ella se afirma que los estudiantes aprenden a leer y escribir desde su propio contexto cultural, recuperan y desarrollan su lengua materna, así como otras lenguas y formas de expresión. También se considera sus concepciones sobre la realidad, la visión particular del mundo y las propias formas de organización social.

5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque orienta cómo desarrollar las capacidades del área.

Es comunicativo porque sostiene que la función principal del lenguaje oral o escrito es comunicarse, es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos.

Por tanto, al leer un texto se busca significado, para satisfacer diversas necesidades comunicativas (informarse, aprender, entretenerse, seguir instrucciones, etc.). Igualmente, escribir también responde a una necesidad comunicativa, por lo tanto, es necesario tener claro a quién se escribe, para qué y sobre qué se escribe. En este enfoque, se enfatiza la importancia del hecho comunicativo en sí mismo, pero también se aborda la gramática y la ortografía, con énfasis en lo funcional y no en lo normativo.

Es textual porque considera que el lenguaje escrito está constituido por textos de diverso tipo, que responden a distintas situaciones de comunicación. Los estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Por ello, bajo este enfoque, en la escuela se concibe el lenguaje en pleno funcionamiento y la práctica pedagógica toma en cuenta textos completos, reales o verosímiles.

Se considera al texto como unidad lingüística de comunicación, porque desde un texto completo se puede trabajar con los estudiantes aspectos gramaticales, de ortografía, coherencia, cohesión, concordancia, entre otros, de forma integral en el contexto de un texto y no de manera aislada. De esta forma se fortalece las capacidades de comprensión y producción textual.

Se busca el despliegue de las capacidades comunicativas considerando diversos tipos de texto, en variadas situaciones de comunicación, con distintos interlocutores, y en permanente reflexión sobre los elementos de la lengua. Se desarrolla este enfoque porque se considera que se aprende a leer, escribir, hablar y escuchar en situaciones reales de comunicación. Cuando los estudiantes trabajan sólo con letras, sílabas o palabras sueltas que no se desprenden de un texto, muestran dificultades para entender el sentido del lenguaje escrito, por eso es importante que

los estudiantes se alfabeticen con textos completos y reales. La escuela debe asumir las mismas dimensiones de uso que otorga la vida cotidiana a la lectura y escritura.

5.1.2.2 Competencia: comprende textos escritos. Comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado. Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito.

A lo largo de su escolaridad, el estudiante deberá enfrentar textos cada vez más complejos. Leerá con distintos propósitos los diversos tipos de texto. Cada finalidad de lectura, cada género textual demanda modos diferentes de encarar la tarea. De allí que esta competencia requiera desarrollarse en variadas situaciones comunicativas, en la interacción con variados textos escritos (incluso los más elaborados y complejos) de géneros y estructuras diferentes. Estratégicamente, el estudiante puede recurrir a diversos procedimientos para procesar la información leída.

Los textos no solo transmiten información, sino que la construyen; es decir, en los textos se elaboran ideas, puntos de vista, actitudes y valores. En los textos se crean las identidades del autor y lector, y con los textos también se influye en el mundo. Por eso, comprender críticamente es inferir la ideología del autor para tomar una postura personal al respecto, sea a favor o en contra, con nuestros propios puntos de vista.

Las capacidades que se trabajan en esta competencia son:

- Recupera información de diversos textos escritos El estudiante localiza e identifica información que se presenta en el texto de manera explícita sin necesidad de hacer inferencias.

- Reorganiza información de diversos textos escritos El estudiante establece una nueva organización de las ideas o de otros elementos del texto, mediante procesos de clasificación y síntesis. Para ello, parafrasea, representa la información de otras formas, reconstruye el contenido del texto leído, establece semejanzas y diferencias, y resume. Esta capacidad presupone que el estudiante extraiga información importante, dejando de lado lo secundario.

- Infiere el significado de los textos escritos El estudiante asigna significado a los textos. Formula inferencias a partir de sus saberes previos, de los indicios que le ofrece el texto y del contexto en el que este se produce. Mientras va leyendo, verifica o reformula sus hipótesis de lectura.

- Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos El estudiante toma distancia de las ideas propuestas en el texto, o de los recursos utilizados para transmitir ese significado, y juzga si son adecuados o no. Para ello, considera objetivamente el contenido y la forma, evalúa su calidad y adecuación con una perspectiva crítica.

- Comprender un texto supone encontrar la información explícita, completar por deducción aquello que está implícito, focalizar lo relevante y dejar en segundo plano lo secundario. A la vez, se va reflexionando sobre lo que está escrito y lo que no, y sobre las intenciones y la forma del texto.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la competencia comprende textos escritos. La forma como el docente planifique y ejecute su práctica pedagógica, va a influir en el interés, motivación, procesos mentales y finalmente en el aprendizaje que el alumno logre. El rol del docente consiste en diseñar actividades de enseñanza a través de diversas estrategias y herramientas, gestionando un trabajo de aula que promueva la mayor cantidad de aprendizaje. El docente crea situaciones que configuran un ambiente adecuado, estimulando el aprendizaje y considerando el contexto cultural y los intereses de los estudiantes. (MINEDU, 2015). En un ambiente con una planificación en función a los ritmos y estilos de aprendizaje de las alumnas y con un clima agradable y motivador el logro de los aprendizajes será más efectivo.

En el caso de la comprensión de textos escritos, las estrategias propuestas por el Ministerio de Educación en las Rutas de Aprendizaje son:

- Identificamos el tema y la idea principal: ¿Qué entendemos por tema e idea principal de un texto?, procedimiento para identificar el tema y las ideas principales de un texto, proponemos un ejemplo, resumen de la estrategia.

- Reconocemos y empleamos la estructura textual: ¿Qué entendemos por estructura textual?, ¿En qué consiste la estrategia para identificar la estructura textual?, aplicamos la estrategia, proponemos un ejemplo.

- Elaboramos el resumen: ¿Qué entendemos por resumen? ¿En qué consiste la estrategia para redactar un resumen?, proponemos un ejemplo resumen de la estrategia.

5.1.2.2.2. Recursos y materiales educativos. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa,

entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades. Para el caso de comunicación en secundaria el Ministerio de Educación entrega textos escolares, módulos de comprensión lectora, y materiales concretos, los cuales van acompañados de un manual para el docente que lo ayuda a orientar el aprendizaje de los estudiantes.

El buen uso de los materiales educativos está vinculado con el logro de aprendizajes y requiere ciertas capacidades del docente, por ejemplo saber incluir el material en su planificación curricular, relacionarlo con el desarrollo de determinada capacidad o competencia en el aula, entre otras.

5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer un buen clima en el aula. Una de las condiciones que debemos gestionar de manera eficiente en las instituciones para apoyar a una práctica pedagógica adecuada, es sin lugar a dudas el clima escolar, resultado de la convivencia basada en relaciones de confianza, respeto, afecto, amistad e integración, entre los diversos actores educativos. Esta condición constituye de acuerdo a los estudios internacionales uno de los factores con mayor repercusión en los logros de aprendizaje de los estudiantes, debido a que les aporta condiciones emocionales que influyen positivamente en sus aprendizajes.

Una convivencia escolar sana, armónica, sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, en los resultados de los aprendizajes, en la gestión del conocimiento y en el mejoramiento de la calidad de la educación. Relacionarse con otros en paz es el fundamento de una convivencia social democrática, la cual se constituye en un aprendizaje que debe ser intencionado desde las prácticas pedagógicas, tanto en el aula como fuera de ella, asumiéndola como una tarea educativa/formativa que es de responsabilidad de todos los miembros de la comunidad escolar.

Para lograr esta convivencia social pacífica y democrática entre los miembros de la comunidad educativa, es necesario el aprendizaje y la práctica de valores como el respeto, la solidaridad, la ayuda mutua, entre otros, y el desarrollo de la capacidad de las personas para convivir en armonía. En ese sentido, la tarea de educar en valores no está circunscrita solo al ámbito escolar; la familia y la sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Por su parte clima de aula favorecedor del desarrollo personal es aquel en que los/las estudiantes perciben apoyo y solidaridad de parte de sus pares y profesores/as,

se sienten respetados en sus diferencias y falencias, así como identificados con el curso y su escuela. Además, sienten que lo que aprenden es útil y significativo (Ascorra, Arias y Graff, 2003); tienen una percepción de productividad, de una atmósfera cooperativa y de preocupación; sienten que sus profesores/as están centrados en sus necesidades y que existe una buena organización de la vida de aula.

Se considera que el modelo más pertinente a tener en cuenta en la escuela y en el aula es el modelo democrático de disciplina. Por ello es importante establecer al inicio del año y del curso normas de convivencia del aula, tomando en cuenta los criterios sugeridos por el Ministerio de Educación entre los cuales tenemos:

- Promover la participación de las estudiantes en un ambiente democrático, respetuoso e inclusivo, con equidad de género y respeto por las diferencias culturales y lingüísticas.
- Adecuarlos a las necesidades específicas del aula.
- Considerar las competencias y capacidades del Currículo Nacional vigente.
- Mantener la coherencia con las Normas de Convivencia de la institución educativa.
- Publicarlos en un lugar visible del aula y en un formato adecuado.
- Informar a los familiares para que estén al tanto de los acuerdos y puedan colaborar en su cumplimiento.
- Evaluar su cumplimiento por lo menos una vez al bimestre.

En cuanto a las medidas reguladoras, se plantea que estas deben cumplir entre otras, las siguientes características (Minedu 2016):

- Respetuosas; deben estar libres de toda forma de violencia física y humillante.
- Formativas; están orientadas a que los estudiantes se hagan responsables de sus acciones y que muestren expectativas de cambio claras y positivas. En ese sentido, deben incluir preguntas que ayuden a los estudiantes a reflexionar de forma autocrítica sobre su comportamiento y lo ocasionado hacia los demás y/o hacia sí mismo.
- Relacionadas específicamente con la conducta que se pretende que desarrollen los estudiantes.
- Proporcionales a la falta cometida; hay que tener en cuenta la frecuencia con la que ocurre y las circunstancias que llevaron a cometerla.
- Precisas; deben tener contenidos y objetivos concretos, claros y comprensibles para el estudiante.

- Reparadoras del daño, hay que tomar en cuenta una propuesta de reparación planteada por el agraviado. Dichas propuestas deben ser realistas y estar al alcance de los estudiantes.

- Útiles; que ayuden a los y las estudiantes a aprender de sus errores y fortalecer la convivencia escolar.

5.2 Experiencia Exitosa

- La experiencia exitosa denominada “El cuentito viajero”, fue implementado por la IE Alberto Pallette, de la UGEL Contralmirante Vilar, región de Piura, desarrollado por los docentes Benjamín Medina Zapata y Rita Castillo Miranda. Este proyecto innovador promueve el hábito por la lectura, la disciplina y el respeto por los demás fomentando una conducta cívica.

- Esta experiencia demostró que gracias a la lectura de cuentos se motiva a los estudiantes a comprender lo que leen por turnos y amar la lectura. El cuentito viajero visita un hogar cada día, y el alumno debe leerlo solo, con sus padres o con algún familiar y al día siguiente debe llevar a la IE. Una ficha de resumen para compartirlo en clase. Los materiales y recursos empleados son: un cuento y videos vinculados al cuento.

Los principales logros obtenidos tenemos:

- Los estudiantes sienten mayor deseo por explicar y exponer sus apreciaciones, disfrutan de lo que leen y cumplen disciplinadamente los turnos de lectura, se ha despertado la curiosidad por leer otros cuentos bajo el mismo sistema, sintetizan la información de un texto en organizadores gráficos y se ha integrado a la familia en la lectura del cuento.

- El aporte del presente proyecto es la promoción del hábito de lectura en los estudiantes y que disfruten lo que leen, así mismo, los textos elegidos promueven el amor por la naturaleza, la relación con el medio ambiente, la práctica de valores y el desarrollo de la creatividad e imaginación, como también, el desarrollo de la lectura, escritura y expresión oral.

La experiencia exitosa denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, se implementó en la I.E. “Luisa Del Carmen Del águila Sánchez” del distrito de Shilcayo, provincia y región San Martín. El presente proyecto fue desarrollado por los

docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara. El proyecto innovador está enfocado al mejoramiento de la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico, convirtiéndose en una cultura institucional, generando logros significativos en el aprendizaje de los estudiantes.

Los aprendizajes logrados en el proceso de implementación del presente proyecto son:

-Si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora.

-Trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa.

-Reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas.

-Para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien clara nuestra propuesta pedagógica institucional.

-Realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una sesión más clara sobre como nos encontramos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general que se plan propone alcanzar con el presente plan es el siguiente:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo del área de comunicación mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa María Negrón Ugarte” distrito y provincia de Trujillo-UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general son:

-Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información solo de procesos pedagógicos, manejo de herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.

-Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.

-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

Dentro 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 buscar

estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Comunicación. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula, con el fin de recoger información sobre los procesos pedagógicos, manejo de herramientas pedagógicas, y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar la alternativa de solución priorizada, 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			
Implementación eficiente del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación de segundo grado de secundaria.	Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, manejo de herramientas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas al aula para el recojo de información	100% de visitas ejecutadas al aula	Visita al aula	1.1 Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimiento del currículo, perfil del egreso, procesos pedagógicos, enfoques por competencia y de área, etc.	Equipo directivo	X											
					1.2 Reunión de sensibilización sobre el monitoreo en la IE.	Equipo directivo.	X											
					1.3 Reunión de socialización con docentes de instrumentos de monitoreo y Elaboración del Plan de Monitoreo.	Equipo directivo.	X											
					1.4 Visitas al aula.	Equipo directivo.		X			X				X			

					1.5 Sistematización de resultados y socialización de los mismos.	Equipo directivo		X									
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación.	Porcentaje de jornadas de autoformación docente (JAD) ejecutados para mejorar el desempeño docente. Porcentaje de círculos de inter-aprendizaje (CIA) ejecutados para mejorar el desempeño docente.	100% de jornadas de autoformación docente (JAD) ejecutadas. 100% de círculos de inter-aprendizaje (CIA) ejecutadas.	Jornadas de autoformación docente (JAD)	2.1 Talleres sobre Estrategias de acompañamiento.	Equipo directivo		X										
			Círculos de inter-aprendizaje (CIA)	2.2 Jornadas de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a tratar.	Equipo directivo y docente		X										
			Visita al aula	2.3 Elaboración del Plan de acompañamiento.	Equipo directivo y docente		X										
		2.4 Implementación y ejecución del Plan de acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación		Equipo directivo y docente			X	X	X	X	X						
Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Porcentaje de actividades de evaluación .	100% de actividades de evaluación ejecutadas.		3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la	Equipo directivo y docente.								X				

	recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en el área de comunicación.			Autoevaluación	autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación de la práctica docente.															
				Coevaluación	3.2 Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño docente (Ficha de autoevaluación, coevaluación, entre pares, visita al aula del directivo, encuesta de opinión de estudiantes y evaluación de los resultados de aprendizaje de las estudiantes).															
				Heteroevaluación		Equipo directivo, docente y estudiantes.									X	X				
					3.3 Sistematización de resultados generales	Equipo directivo.											X	X		

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información con el fin de tomar decisiones que puedan determinar 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.
- Evidencias e instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

Objetivos específicos	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 área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación ejecutadas para el recojo de información	Visitas al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE.	Equipo directivo		X						- Acta de asistencia.	Cuestionario Guía de monitoreo. Rubricas Guía de observación	Encuesta	100% de visitas ejecutadas sobre el total de visitas planificadas.
			1.2 Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos generales	Equipo directivo.		X					- Encuestas aplicadas.				
			1.3 Socialización de los instrumentos de monitoreo conjuntamente con los docentes.	Equipo directivo.			X				- Acta de reunión. - Instrumentos consensuados.				
			1.4 Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo y jerárquico			X				- Cronograma elaborado.				
			1.5 Diagnóstico del desempeño docente (visita al	Equipo directivo						X	- Fichas aplicadas.				

del área de comunicación.	ejecutados para mejorar el desempeño docente. Porcentaje de visitas al aula ejecutadas.	Visitas al aula.	2.4 Implementación y ejecución del Plan de acompañamiento.	Equipo directivo y docente		X					Acta de reunión. Productos terminados	de campo		
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.	Porcentaje de actividades de evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación	3.1 Aplicación de fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo y docente			X				Fichas aplicadas firmadas	Fichas de autoevaluación Guía de observación Rúbricas.	Informes Matriz de desempeño	40 % de actividades de evaluación ejecutadas.
		Coevaluación	3.2 Visitas al aula para constatación de la mejora del desempeño docente.	Equipo directivo y docente			X				Fichas aplicadas firmadas			
		Heteroevaluación	3.3 Aplicación de las encuestas de opinión a las estudiantes sobre el desempeño docente.	Equipo directivo y estudiantes.		X					Encuestas aplicadas			

			3.4 Sistematización de resultados generales y reporte del desempeño docente.	Equipo directivo y docente		X						Estadísticos de resultados de rendimiento			
--	--	--	--	----------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--	--	--

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

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

Luego de identificar las principales dificultades a partir del plan de monitoreo y evaluación, se precisa los riesgos y medidas a adoptarse en la siguiente figura:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, las herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.</p>	<p>Resistencia al monitoreo. Desgaste emocional por incremento de responsabilidades del personal docente. Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido. se cuenta con pocas formas de información</p>	<p>Cambiar el modo de pensar de la comunidad educativa sobre el rol del directivo en lo pedagógico. Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo en el logro de los aprendizajes. Adaptación de las estrategias e instrumentos del monitoreo.</p>
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.</p>	<p>Limitaciones en el tiempo para realizar el acompañamiento continuo. Poca apertura a recibir sugerencias.</p>	<p>Creación de condiciones favorables para la renovación de la cultura escolar. Desarrollo de relaciones de confianza entre colegas para reflexionar sobre la práctica pedagógica, sin temor a la crítica. Instauración de una comunidad profesional de aprendizaje, para fortalecer las capacidades de los docentes del área de comunicación.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Comunicación.</p>	<p>Falta de compromiso para cumplir los acuerdos y participar de los procesos de evaluación. Temor a la evaluación punitiva.</p>	<p>Implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p>

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

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.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Reunión de sensibilización sobre el monitoreo en la II.EE.	1era quincena de marzo	S / 0,50 de fotocopia por número de docentes	Convenio con la Universidad César Vallejo
1.2 Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales	1era quincena de marzo	S / 0,50 de fotocopia por número de docentes	APAFA
1.3 Reunión de socialización con docentes de instrumentos de monitoreo y Elaboración del Plan de Monitoreo	1era quincena de marzo	S / 0,50 de fotocopia por número de docentes	APAFA
1.4 Implementación del plan (visita al aula)	2da quincena de marzo y 1era quincena de abril	S / 0,50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6 Sistematización de resultados y socialización de los mismos.	2da quincena de abril	S/ 10.00 de impresiones y fotocopias	Recursos propios
2.1 Jornada sobre Estrategias de acompañamiento: JAF CIA.	2da quincena de abril	S / 0,50 de fotocopia por número de docentes	APAFA
2.2 Reunión de socialización de estrategias y temas y Elaboración del Plan de Acompañamiento.	1era quincena de mayo	S / 3,0 de impresión del plan	Recursos propios
2.3 Implementación del Plan de Acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación.	1era quincena de mayo - setiembre	S / 3 de fotocopia por número de docentes	APAFA
3.1 Aplicación de fichas de autoevaluación,	1era quincena de	S / 0,50 de fotocopia por número de	APAFA

coevaluación y heteroevaluación.	agosto	docentes	
3.2 Visitas al aula para constatación de la mejora del desempeño docente.	1era quincena de agosto	S / 3,0 de impresión del plan	Recursos propios
3.3 Aplicación de las encuestas de opinión a los estudiantes sobre el desempeño docente.	Setiembre - 1era quincena de octubre	S / 1,5 de fotocopia por número de docentes	APAFA
3.4 Sistematización de resultados generales y reporte del desempeño docente.	2da quincena de Octubre - noviembre	S / 3,0 de impresión de resultados.	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El Plan de acción realizado en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico permitió la identificación del problema hasta la formulación, de la alternativa de solución a través del desarrollo de los diferentes módulos formativos, fortaleció capacidades en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico.

El Módulo 0 introductorio, permitió reconocer al plan de acción como un medio para fortalecer el liderazgo pedagógico, así mismo brindó orientaciones y lineamientos para el diseño de una ruta de cambio de la gestión escolar, desde el enfoque de liderazgo pedagógico, que permitió la sensibilización del directivo frente a su nuevo rol como líder pedagógico y el acercamiento a la realidad educativa e identificación de los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de este proceso se logró identificar el problema.

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 acordes al problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del 2do grado que afectan la mejora del aprendizaje en la institución educativa.

Con respecto al módulo 2, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar permitiéndonos fortalecer nuestras capacidades, con el fin de determinar aquellos procesos que están inmersos a la propuesta de solución al problema priorizado; en este rubro, en el Plan de Acción, se procedió en codificar cada uno de los procesos del esquema de Mapa de Procesos con el problema priorizado con el propósito de establecer una relación directa con el Marco del Buen Desempeño Directivo y con los compromisos de Gestión Escolar.

Referente al módulo 3, relacionado a la participación y clima institucional, nos permitió identificar su incidencia en la problemática de Resolución de Problemas, donde se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de

monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de comunicación, relacionado al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y referente a la gestión del clima escolar.

En cuanto al módulo 4, referido a la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico nos orientó sobre los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados teniendo en cuenta los niveles de comprensión lectora (nivel literal, inferencial y criterial); así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones, planteando las propuestas o alternativas de solución al problema priorizado.

Finalmente, el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió 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. Además, se brindó las orientaciones para la formulación de los objetivos y actividades de la alternativa de solución al bajo nivel de rendimiento de las estudiantes de segundo grado en la competencia comprende textos escritos. Todo esto contribuyó a que el directivo tenga un mejor manejo conceptual de las categorías principales de la alternativa de solución y con ello mejorar la implementación del MAE en las instituciones, teniendo un mayor orden y sistematización.

10. Lecciones aprendidas

Una lección aprendida es que el directivo como líder pedagógico debe promover permanentes cambios sustanciales en la institución educativa para la mejora de los aprendizajes, como una cultura institucional. El monitoreo, acompañamiento, y evaluación es el eje fundamental de la mejora de la calidad de los aprendizajes de las estudiantes. Para ello es fundamental una visión clara de transformación que se desea lograr en la institución educativa.

La siguiente lección aprendida es reconocer a la evaluación de la práctica docente como el proceso clave para la mejora de su desempeño y que involucre a todos los actores educativos, todo esto bajo un clima adecuado que garantice su implementación. Esto se puede lograr con un rol del líder pedagógico encargado de gestionar las condiciones técnicas y socioemocionales, así como demostrar dominio y tino para conducir dicho proceso, fortaleciendo el recurso humano de la institución.

Para lograr los cambios en la mejora de los aprendizajes es necesario que los docentes cuenten con las herramientas que le permitan mejorar su trabajo pedagógico. El monitoreo, acompañamiento y evaluación en cada proceso ayudará a través de un trabajo planificado a corto, mediano y largo plazo, la transformación hacia una escuela de calidad y la formulación de un plan de mejora continua personal.

Referencias

- Ascorra, Arias y Graff. (2003). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. Colombia.
- Institución Educativa “María Negrón Ugarte”. (2017). Plan Anual de Trabajo. Trujillo.
- Institución Educativa “María Negrón Ugarte”. (2017). Proyecto Educativo Institucional. Trujillo.
- Minedu. (2003a). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Minedu.
- Minedu. (2013a). Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Lima: Minedu.
- Minedu. (2013b). Las rutas de aprendizaje. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015a). Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016a). R.M N° 627 – 2016. Normas y Orientaciones Para El Desarrollo Del Año Escolar 2017. Lima
- Minedu. (2016b). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016c). Dirección escolar. Gestión de la Complejidad y diversidad de la Institución educativa. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016d). Planificación escolar. La toma de decisiones informada. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016e). Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E. - 2017. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016f). Programa Curricular de Educación Secundaria. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017a). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017b). Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2005). Experiencias pedagógicas: voces y miradas: Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar. Buenos Aires.
- Vesub, L. y Aliaud, A. (2012). El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay: Ministerio de Cultura y Deporte.