

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 VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CECAT “MARCIAL ACHARÁN” PROVINCIA 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**

VALDEZ SANTILLÁN, Teddy Harry

La Libertad – Perú

2018

8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones aprendidas.....	49
Referencias.....	50
Apéndices	52

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Espiral contextualizada de acuerdo al problema priorizado	5
<i>Figura 2.</i> Árbol de problemas	8
<i>Figura 3.</i> Análisis del resultado del diagnóstico	13
<i>Figura 4.</i> Caracterización de rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 5.</i> Análisis conceptual del monitoreo pedagógico	25
<i>Figura 6.</i> Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 7.</i> Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.....	41
<i>Figura 8.</i> Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 9.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	46

Introducción

El presente trabajo académico aborda el nivel insatisfactorio en la comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo EBR de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” del distrito de Trujillo – UGEL 04, ante la necesidad comunicativa con la que las personas necesitamos relacionarnos estableciendo vínculos sociales para hacer posible una convivencia basada en el respeto y entendimiento mutuo, así como entender el mundo que compartimos, el mundo cambia y cambian también las formas y estrategias de enseñanza, en este sentido, el monitoreo y acompañamiento como estrategia se convierte en una fortaleza para la mejora de la práctica pedagógica que busca la mejora de los aprendizajes.

Se hace evidente luego de haber realizado el diagnóstico con los docentes de la IE, las posibles causas de la problemática planteada el nivel insatisfactorio en la comprensión de textos; es por ello, que surge la imperiosa necesidad de establecer el presente Plan de Acción, que como Líder Pedagógico y entendiendo que el rol fundamental es el logro de los aprendizajes, conjuntamente con los docentes nos trazamos metas las cuales se lograrán con un trabajo coordinado y consensuado, para poder alcanzar nuestros objetivos planteados en nuestro PEI.

La estructura del trabajo académico, consta de 10 aspectos. En el primero caracteriza el contexto socio-cultural de la IE, la identificación de la problemática institucional y la formulación del problema identificado; el segundo se refiere al diagnóstico, así como también a los instrumentos aplicados; el tercer aspecto contempla el rol que ejerce el líder pedagógico; en el cuarto aspecto se propone el planteamiento de la alternativa de solución; quinto aspecto contempla la sustentación de la alternativa de solución priorizada; en el aspecto sexto se presenta el diseño de plan de acción; así como también el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción abordado en el séptimo aspecto; en el octavo aspecto se explicita el presupuesto con su respectiva figura; en el noveno aspecto se aborda la descripción del proceso de elaboración del plan de acción y finalmente el aspecto décimo se reflexiona sobre esta práctica, y las lecciones aprendidas en este proceso que como Subdirector novel me ha tocado y así orientar a la institución en su conjunto hacia los objetivos propuestos.

Las referencias bibliográficas han servido como sustento técnico para el planteamiento del presente plan de acción; en los apéndices se ilustra las fotografías

las cuales evidencian los diferentes procesos que se desarrollaron para la implementación del presente Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

Convencido de la relevancia que tendrá la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, impactando positivamente en la práctica pedagógica de los docentes de la institución educativa, centraremos los esfuerzos en la implementación y ejecución del mismo ya que el presente plan contempla actividades específicas para mejorar la problemática planteada basado en la reflexión continua de los actores involucrados, para mejorar el servicio educativo y la convivencia de la CECAT “Marcial Acharán”.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. CECAT “Marcial Acharán”

La Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán”, está ubicada dentro del segundo anillo vial de nuestra ciudad avenida América Sur N° 2490, lo que lo convierte en una institución accesible pues casi la totalidad de líneas de transportes provincial e interprovincial transitan por esta avenida, en un área de 23 hectáreas. Se encuentran también las instituciones “Carlos E. Uceda Meza” del nivel primario; la institución “Antonio Torres Araujo” “José Faustino Sánchez Carrión” con los niveles inicial, primaria y secundaria así como el Instituto Superior Pedagógico Público “Indoamericano” y la Gerencia Regional de Educación La Libertad, lo que convierte toda esa zona en una zona escolar.

La institución educativa en su demanda territorial, presenta las siguientes problemáticas: la población estudiantil procede de la zona periférica urbano marginal en un 80% siendo la actividad principal el empleo en la construcción civil y trabajo en los campos de cultivo de empresas agroindustriales o trabajos eventuales; las familias en un 75% son disfuncionales o monoparentales convirtiendo a los estudiantes en agentes vulnerables para el hampa y/o el consumo de sustancias prohibidas. CECAT “Marcial Acharán” o más conocido en la sociedad liberteña como Politecnico es reconocido por brindar una educación técnica, educación que desde los años noventa el MINEDU se ha encargado de desatender e incluso terminar con la eliminación de los colegios de variante técnica y asimismo la implementación de la Educación Básica Regular.

La institución fue creada en enero de 1913, por el filántropo chileno Don Marcial Acharán y Smith, desde esa fecha hasta la actualidad, la institución ha pasado por varias etapas y denominaciones. La infraestructura data de muchos años por lo que actualmente tenemos una infraestructura muy deteriorada, la distribución de los pabellones no tienen ningún criterio técnico ya que en sus inicios esta no fue creada como institución educativa sino como una central en la cual los colegios iban a realizar sus prácticas de taller y/o formación laboral, es el caso del pabellón “A”, el

único de material noble, donde además se encuentra el área administrativa; los pabellones “B”, “C” y “D” están contruidos con adobe y techos aligerados, toda esta infraestructura está dispersa no habiendo armonía.

Desde el 9 de octubre de 1984, por RDR N° 2915 la institución viene funcionando en nueve especialidades técnicas: mecánica de producción, mecánica automotriz construcción metálicas, construcciones en madera, electricidad y electrónica, desde el 2014 se viene brindando el servicio educativo mixto, asimismo se ha aperturado los servicios en dos nuevas especialidades: gastronomía, computación e informática y a partir del 2016, se están implementado las especialidades de cosmetología, redes y ensamblaje; actualmente contamos como una población de 523 estudiantes y 39 docentes, 16 de los cuales son del área de Educación Para el Trabajo debido a que nuestra institución deviene de la variante técnica.

El liderazgo en las instituciones educativas actualmente exige unas características especiales de ejercerlo; que sea capaz de movilizar estos resultados, la de convocar a la comunidad educativa en torno a un proyecto convergente de mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes; no aquel líder que presiona para el cumplimiento de una meta o un estándar, sino aquel que se compromete con su institución y con sus docentes a la mejora paulatina a partir del nivel de la práctica pedagógica en el cual se encuentren.

Para tener un panorama mejor de lo que se expresa en líneas anteriores se presenta la espiral contextualizado del problema priorizado que a su vez explicita los niveles macro, meso y micro, para que a partir del contexto nacional se pueda contextualizar en el ámbito regional, local y finalmente centrarnos en la realidad de la institución educativa, y así plantear e implementar un plan de acción que ayude a la mejora de la práctica docente, consecuentemente el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

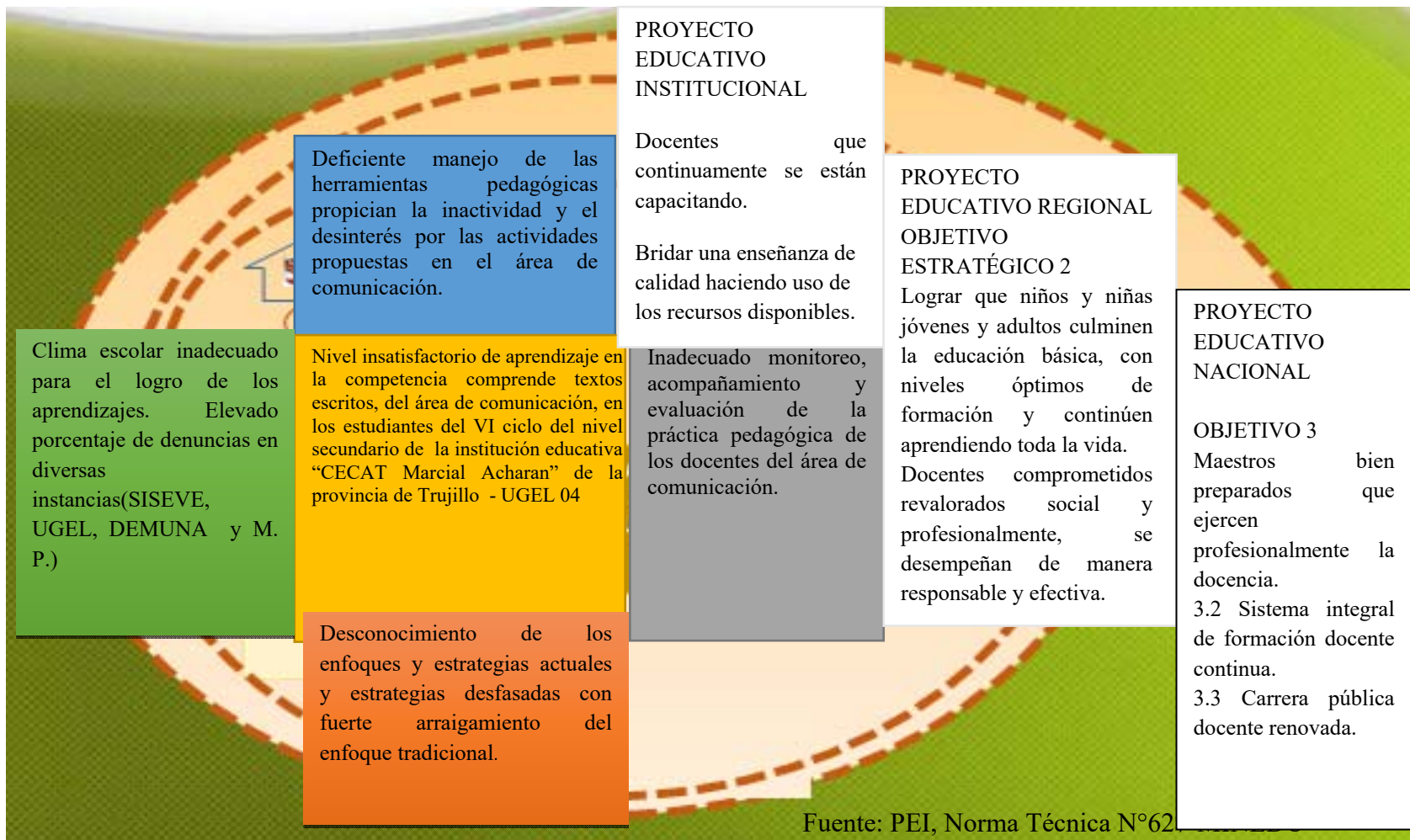


Figura 1: Espiral contextualizada de acuerdo al problema priorizado.

1.2 Formulación del problema identificado

Luego de haber realizado el análisis de documentación sobre rendimiento académico como actas 2015 y 2016, así como los resultados de la ECE , se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “CECAT Marcial Acharan” de la Provincia de Trujillo- UGEL 04.

Una de las causas es el deficiente manejo de herramientas pedagógicas para desarrollar la competencia de comprende textos escritos, en el área de Comunicación. Entre los factores intervinientes que se relacionan a esta causa es la gestión del currículo referido a la motivación de los docentes por la innovación y la capacitación. Debido a que no muestran predisposición a las actualizaciones pues el 85% del magisterio de la institución están en una edad próxima a su jubilación. Esto ha ocasionado un índice elevado de repitencia en estudiantes con disposiciones al trabajo académico y en estudiantes con dificultades de rendimiento.

La segunda causa del problema priorizado es el inadecuado clima escolar al interior de las aulas, debido a la dificultad que tienen los docentes en el manejo de conflictos. El factor que se relaciona con esta causa es el modelo de disciplina escolar como la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto genera aprendizajes poco significativos y de baja calidad, además el elevado porcentaje de denuncias en las diversas instancias (SISEVE, UGEL, DEMUNA, etc.) es por ello que la preocupación del cuerpo directivo por la convivencia para facilitar o conformar una cultura escolar con valores compartidos para el logro de los aprendizajes.

La tercera causa es el inadecuado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en el área de Comunicación, esto nos conlleva a tener una imagen deteriorada, deserción y descontento de las familias.

Para enfrentar estas causas, la institución educativa cuenta con las siguientes fortalezas y oportunidades: existe una demanda de los padres de familia por la propuesta educativa que brinda la institución dando prioridad al área de Educación para el Trabajo, contando con talleres de electricidad, construcción en madera, estética personal, construcciones metálicas, mecánica automotriz, mecánica de producción, electrónica, computación e informática,

construcción civil y gastronomía todos estos talleres con docentes en su respectiva especialidad. Así mismo el mercado laboral y el crecimiento de la economía requiere de técnicos de las especialidades que oferta la institución. En este sentido el rol de liderazgo de enmarcarse en promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado gestionando de forma estratégica los recursos disponibles y no disponibles en la institución educativa.

El esquema del árbol de problemas ayuda observar la situación que se da en la institución educativa e identificar el problema central, el cual tiene como causas relacionadas y estas a su vez tienen sus efectos, los cuales abordaremos en el presente trabajo.

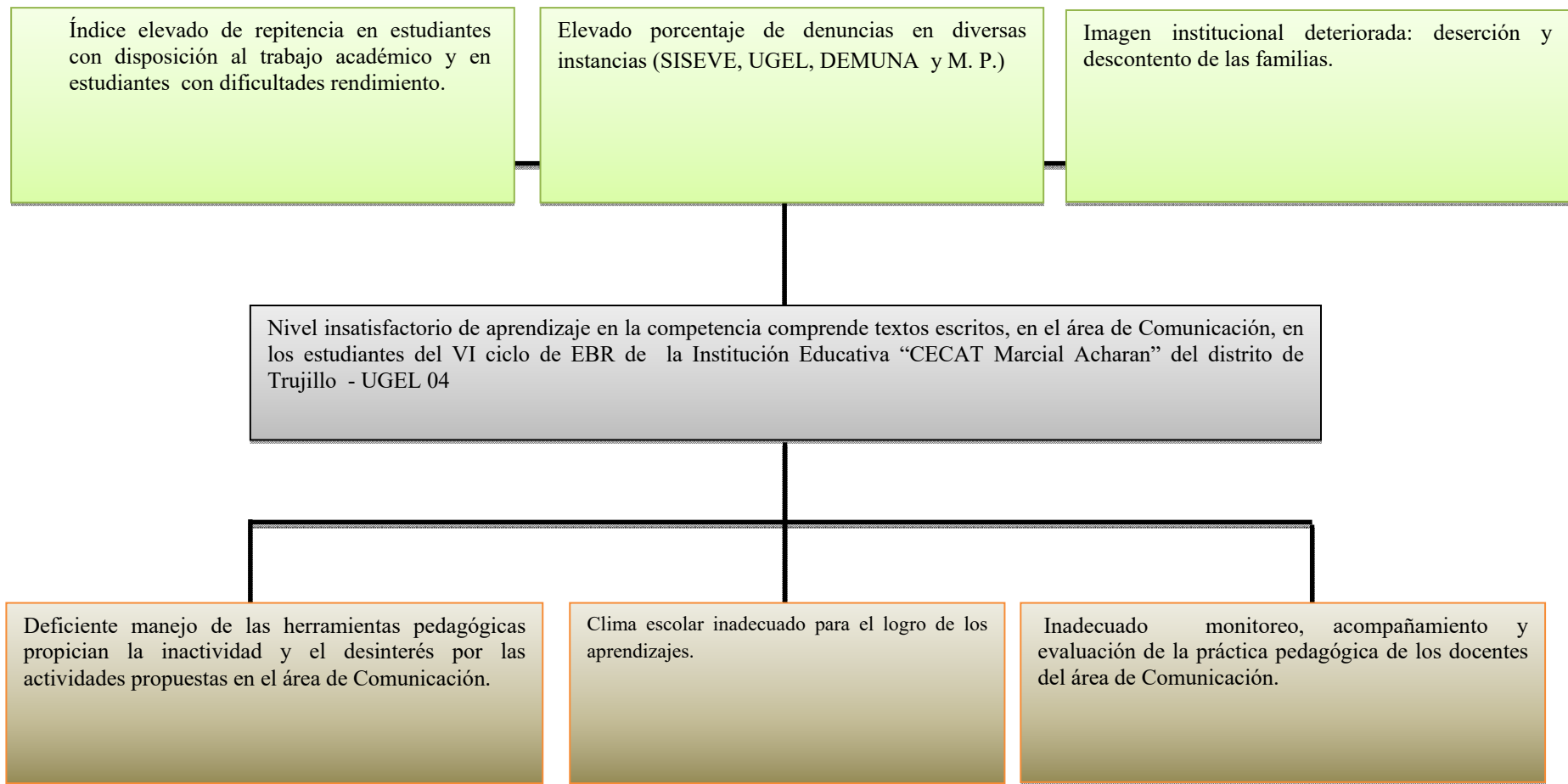


Figura 2: Árbol de problemas

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 este sentido, la obtención de los resultados cuantitativos se dio en base a la aplicación de la técnica de la observación e instrumentos como la Ficha de Monitoreo del año 2015 proporcionado por el MINEDU, cuyos resultados fueron los que a continuación compartimos.

El 100%, de docentes presenta dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, se observa que en relación a la presentación en su planificación curricular los criterios no corresponden al proceso de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe, a la falta de orientación y la elaboración de su programación curricular de manera individual no habiendo un trabajo colegiado con criterios articulados.

El 100% de docentes muestran serias dificultades en referencia al aspecto gestión del clima escolar. Esto se debe a que el docente carece de la formación y capacitación para manejar estrategias de escucha y diálogo considerando las diferencias individuales, lo que ha generado que los estudiantes no aprendan a resolver los conflictos entre ellos y por ende la disciplina y la participación en clase no es sostenida.

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, los resultados del diagnóstico a nivel cualitativo provienen de dos fuentes: los estudiantes y los docentes.

Los estudiantes consideran que los docentes no brindan un buen clima escolar en el aula, pues no manejan estrategias para regular el comportamiento, evidenciándose un ambiente escolar desfavorable para el logro de aprendizajes de calidad.

Por su parte, los docentes indican que la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos de los

estudiantes, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas del MINEDU; al respecto en el Marco del Buen Desempeño Directivo, se precisa que un líder directivo es indispensable que cuente con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento (MAE) al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Para revertir lo anterior, se implementará un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como estrategia de mejora de la práctica pedagógica en el área de Comunicación del VI ciclo, ya que se necesita estar en contacto directo con los docentes, y desde allí, promover la reflexión continua sobre la acción, antes, durante y después de su misma práctica pedagógica. El desarrollo de la práctica docente implica identificar fortalezas y debilidades in situ, y esto solo es posible mediante el monitoreo y acompañamiento (Minedu, 2014)

Para la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación la institución con equipo directivo, jerárquico y el apoyo de una comisión de monitoreo y acompañamiento, la cual ha sido elegida por los docentes de manera democrática en asamblea; asimismo los docentes en su gran mayoría van poco a poco comprendiendo y reflexionando sobre la importancia del objetivo principal del monitoreo, acompañamiento y evaluación.

2.2 Relación del problema con la visión de cambio, los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo

El reto que tiene el equipo directivo es mejorar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “CECAT Marcial Acharan” de la provincia de Trujillo - UGEL 04, el presente trabajo académico busca promover en la comunidad educativa el análisis, la reflexión y la acción tanto de directivos como de docentes, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de nuestra institución educativa así como la

sistematización de las buenas prácticas que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

El diagnóstico de este problema priorizado se ha realizado con la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a los hallazgos cuantitativos tenemos que; los docentes en el aspecto manejo de herramientas pedagógicas muestran dificultades en cuanto a la programación anual, unidad de aprendizaje y sesión de aprendizaje ya que no guardan relación entre sí, básicamente en lo referente a la evaluación. Frente a lo descrito anteriormente se recomienda que, en relación a la presentación en su planificación curricular, deben tener criterios que correspondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa, por eso es necesario brindar a los docentes apoyo, propiciando la generación de una comunidad profesional de aprendizaje, generando el interaprendizaje a través de experiencias, pues en la institución tenemos docentes fortaleza que dominan la programación curricular.

Los procesos directamente relacionados en el análisis de la problemática planteada tenemos: Dirección y Liderazgo (PE) y el subproceso Desarrollar el Planteamiento Institucional (PE01) referido expresamente a Formular el Plan Anual de Trabajo (PE01.3), así como también el Proceso de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar (PO) como subprocesos del anteriormente citado tenemos: realizar la programación curricular (PO02.1) y el referido a realizar acompañamiento y monitoreo (PO03.3). De la misma manera se relacionan con el Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, de la Competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo, el cual es “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”. Asimismo, se observa en las estadísticas elaboradas de los años 2014, 2015 y 2016 que no se ha mejorado significativamente en el Compromiso 1 de Gestión: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, como también el Compromiso 4 de Gestión Monitoreo y Acompañamiento de la práctica pedagógica en la IE.

En lo referente al instrumento cualitativo aplicado a los estudiantes se concluyó que es imperioso mejorar los mecanismos de diálogo y participación de los estudiantes. Frente a lo descrito se recomienda la necesidad de conocer diferentes estrategias y/o espacios que permitan mejorar la escucha y el diálogo y así promover el uso de diferentes materiales disponibles en la institución educativa a través de

estrategias innovadoras que permitan el logro de los aprendizajes partiendo del enfoque comunicativo.

Este estudio realizado y el análisis del instrumento cualitativo está estrechamente relacionado con el proceso de Dirección y Liderazgo (PE) esté vinculado directamente con el establecimiento del Reglamento Interno (PE01.4) y a su vez el proceso misional PO05.1 (Promover la convivencia escolar), asimismo esa causal tiene relación estrecha con el Dominio 1 del Marco del Buen Desempeño Directivo, Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, la competencia 2 que a la letra dice; Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Como se puede visualizar en los informes de los docentes y coordinación de TOE y plataforma SISEVE hubieron denuncias y quejas en los años 2016 y 2017, en este último año disminuyeron considerablemente, por lo que no se está logrando el compromiso de gestión de la convivencia escolar en la institución”.

Nuestro reto como equipo directivo es mejorar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “CECAT Marcial Acharan” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Así como también nos proponemos los desafíos: promover el manejo eficiente de herramientas pedagógicas, propiciar un clima adecuado en trato con el docente para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, promover el conocimiento de los enfoques y estrategias actuales; todo ello con la finalidad para lograr un alto índice de promoción escolar, mejorar la imagen institucional, y finalmente, lograr aprendizajes de alta calidad.

El texto anterior se organiza en el siguiente esquema:

PROBLEMA	DIAGNOSTICO (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados	¿Qué compromisos de gestión se están realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo nivel secundario de EBR de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán”</p>	<p>El 100%, de docentes presenta dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, se observa que en relación a la presentación en su planificación curricular criterios que correspondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa. El 100% de docentes muestran serias dificultades en referencia al aspecto gestión del clima escolar. El 100% de docentes no brindan un buen clima escolar en el aula, pues no manejan estrategias para regular el comportamiento de los estudiantes, evidenciándose un ambiente escolar desfavorable para el logro de aprendizajes de calidad.</p>	<p>PE01.2 Formular el Plan Anual de Trabajo. PE01.4 Establecer el Reglamento Interno. PO02.1 Realizar la programación curricular. PO03.3 Realizar acompañamiento y monitoreo PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p>	<p>C1 Progreso anual de todos y todas los estudiantes de la Institución C4 de Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la IE C5 de Gestión donde mención a sobre la gestión de la convivencia escolar en la institución.</p>	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como el clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje 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 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>

Figura 3 : Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

Según Vivian Robinson, citada en el módulo introductorio (Minedu, 2016), el rol del líder pedagógico se entiende a partir de cinco dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea que el incremento del al 75 % en el logro de los aprendizajes del área de Comunicación en el VI ciclo. Para ello se debe gestionar de tal forma que todos los docentes tengan una misma mirada de mejora pedagógica, y por su parte la comunidad educativa la comunidad educativa asuma los compromisos que le corresponda.

La segunda dimensión es la obtención de recursos de manera estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea gestionar y proveer oportunamente los recursos y materiales educativos a la UGEL y entidades colaboradoras (APAFA, asociación de exalumnos) que muchas veces no hay estos recursos para brindar a los docentes las facilidades en la implementación de recursos necesarios existentes en la institución educativa, para el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar la implementación del monitoreo y acompañamiento y evaluación (MAE) al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de

interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson, se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar una convivencia escolar que logre fomentar una cultura escolar con valores compartidos, promoviendo la participación democrática de los diversos actores de la institución 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 para garantizar una labor pedagógica que favorezca los aprendizajes de calidad en nuestros estudiantes.

De todas las alternativas (desafíos) de cada dimensión se priorizará aquella referida a la coordinación de la enseñanza del currículo y la implementación del MAE. La información a la que hace referencia el texto se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Se plantea que todos los docentes utilicen de manera adecuada las herramientas pedagógicas.	Para lograr un mejor desempeño docente en el aula asimismo la mejora de los aprendizajes en el área de comunicación y el mejoramiento del clima escolar dentro del aula, luego socializar con toda la comunidad educativa para asumir compromisos de mejora.
Obtención de recursos de forma estratégica	Se plantea gestionar y proveer oportunamente los recursos y materiales educativos a la UGEL y entidades colaboradoras (APAFA, asociación de exalumnos)	Para brindar a los docentes las facilidades en la implementación de recursos necesarios para el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo.
Planificación coordinación y enseñanza del currículo.	Se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas.	Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.
Promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado	Se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación	Pues permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Se plantea gestionar una convivencia escolar que logre fomentar una cultura escolar con valores compartidos, promoviendo la participación democrática de los diversos actores de la institución 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.	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 4: Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Frente a la problemática priorizada y habiendo realizado el análisis de las alternativas de solución para superar el nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” de la provincia de Trujillo – UGEL 04, y dada la pertinencia y viabilidad de esta, se propone la implementación de un Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica a los docentes del área de Comunicación, criterio en el que se ha tenido en cuenta consideraciones relevantes como la mejora de la práctica pedagógica de los docentes, la optimización de la convivencia y la participación, incluyendo la gestión de conflictos y la prevención de situaciones de violencia propiciando un clima favorable, generando el efecto dominó que es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación de un Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, atenderá las necesidades y demandas de los docentes del área de Comunicación, así como también responderá a las demandas territoriales de la IE, cuya población estudiantil procede de la zona periférica urbano marginal donde los estudiantes y personal en general de la escuela, no están ajenos a los problemas sociales como asalto a mano armada, extorsión, sicariato, micro comercialización de marihuana, consumo de bebidas alcohólicas y existencia de familias disfuncionales. En este contexto, la implementación del MAE considerará la planificación de círculos de interaprendizaje periódicamente para reflexionar desde la elaboración de las sesiones de aprendiza la manera en que deben partir de la realidad del estudiante ayudándole a tener un protagonismo en la resolución de los problemas de la vida.

El monitoreo pedagógico y acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores, colaboradores o mentores. (Vesub L. y Alliaud, 2012) Lo anterior supone priorizar desde la implementación del MAE, el desarrollo de comunidades de aprendizaje con el apoyo de los docentes que tienen mucho tiempo de enseñanza en la I.E CECAT Marcial Acharán, y que bien podrían convertirse en mentores.

En este sentido, la implementación del monitoreo resulta ser un proceso que debe realizarse de forma participativa y reflexiva. Frente a ello la institución educativa

busca mejorar el desempeño de la práctica pedagógica y acercarse a los objetivos institucionales a partir de la creación de espacios de sensibilización sobre el currículo, así como la implementación del acompañamiento mediante espacios de interaprendizaje con la formación sostenida de comunidades profesionales de aprendizaje, jornadas de sensibilización sobre las características del monitoreo en la institución educativa, sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias y socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.

En relación a este problema, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento denominada “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” fue desarrollada por los docentes: Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara cuyo trabajo fue realizado en el año 2015 en la Institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito La Banda de Shilcayo, de Tarapoto provincia y región San Martín con apoyo de la Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” ejecutado durante tres años consecutivos. Esta experiencia nutrirá el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, pues en este trabajo académico se parte del criterio de revisión y mejora de la propuesta pedagógica bajo un enfoque por competencias, capacitación sobre estilos de aprendizaje, sensibilización sobre la importancia del MAE el enfoque crítico reflexivo con el que se trabaja éste.

La alternativa de solución, exige que, el rol como líder pedagógico requiere de establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario crear metas de forma participativa sobre cómo lograr un nivel satisfactorio en el área de Comunicación y a partir del desarrollo de la competencia comprende textos, mejorar el logro de los aprendizajes en las demás áreas de la IE. CECAT “Marcial Acharán” de la provincia de Trujillo. Además, requiere de la asignación de los recursos humanos de forma pertinente para lograr óptimos resultados. De igual manera, es necesario la implementación del Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente en el área de Comunicación; esto permitirá acompañar, es decir, ofrecer a los docentes asesoría continua en temas relevantes en su práctica pedagógica. Con el manejo asertivo de la dirección para el logro de las

metas se revertirá la situación inicial en la que se encontraban y frente a la cual quedan rezagos, la imagen institucional tendrá un impacto positivo en la comunidad, la práctica docente se articulará en forma dinámica a los procesos del MAE, y finalmente los aprendizajes en el área de comunicación y de todas las áreas evidenciará aprendizajes realmente significativos.

El líder debe promover un entorno ordenado que facilite la implementación de normas de convivencia. En el marco del diagnóstico realizado implica generar estrategias para que los docentes desde su práctica utilicen adecuadamente mecanismos para resolver los conflictos de disciplina al interior del aula. Por ello, el directivo debe tener la idoneidad para identificar y analizar situaciones conflictivas y plantear alternativas de solución teniendo en cuenta el diálogo, consenso y la negociación.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados y genera una cadena de valor a partir de acciones integradas sobre la base de un enfoque basado en procesos. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del PEI (PEO1.1 Fortalecer el desempeño docente (PO03) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2). La interiorización, reflexión y puesta en práctica en docentes y directivos de cada uno de estos procesos permitirá con el logro de nuestra visión institucional.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar tienen estrecha vinculación entre sí específicamente en cuanto menciona que el directivo “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del monitoreo sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” MBD Directivo (Minedu, 2015) También se relaciona porque el Marco del Buen Desempeño Docente menciona que el líder pedagógico convierte a la escuela en un espacio amplio de aprendizaje integrando recursos y acciones para que la comunidad actúe de una manera planificada, así como también se vincula porque el líder es un gestor de cambios estructurales que logren aprendizajes.

La implementación del MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica en los docentes y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de comunicación y de manera puntual en la competencia referida a comprende textos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a alcanzar las metas y objetivos de un proyecto de manera oportuna y eficiente, para ello se debe coordinar acciones y preocuparse por tener a disposición los recursos indispensables. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión a acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en la mejora en la práctica pedagógica y este a su vez en los aprendizajes de los estudiantes, todo esto se logrará mediante la participación-acción de los docentes en: jornadas de sensibilización, jornadas de revisión de los instrumentos de monitoreo, elaboración del cronograma de monitoreo, diagnóstico del desempeño docente, procesamiento y comunicación de resultados, observación de sesiones de aprendizaje.

El líder pedagógico contribuye al desarrollo del capital social, además de lo antes descrito, tiene que identificar los desafíos principales de la comunidad educativa en función de los problemas priorizados vinculados a la convivencia democrática como el respeto a las diferencias y bien común. Asimismo elabora estrategias en relación a la solución de conflictos, propiciando espacios de integración entre agentes educativos fomentando un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y aun desempeño eficiente; transmite a las expectativas de los estudiantes y docentes a la comunidad educativa generando compromisos de busca de mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión de textos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes.

Los directivos de la IE CECAT “Marcial Acharán” actualmente afrontan dificultades las cuales no les permite la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; es por ello que deberán asumir riesgos tales como: la resistencia al monitoreo por la posible sanción y/o evaluación, por lo que se tomará la medida, sensibilización sobre la importancia y el impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes; el riesgo de escasos espacios para la organizar un monitoreo sostenido y objetivo, se enfrentará con la conformación y capacitación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico; en cuanto al riesgo limitación del tiempo para realizar un acompañamiento

permanente, se tomará la medida de implementar jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento, y por último en cuanto al riesgo del temor a una evaluación punitiva se implementará estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando experiencias exitosas. Teniendo en cuenta estos retos se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, participativo y democrático implementando la formación sostenible de comunidades profesionales de aprendizaje en donde prime el diálogo reflexivo directivos-docentes. Estas metas y desafíos permitirán la transformación de la institución educativa descrita en la situación inicial.

El directivo de la institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” debe de promover la cultura escolar sobre la importancia del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE) desde el enfoque crítico reflexivo, que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes para ver cristalizados los objetivos institucionales.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El involucramiento en el quehacer pedagógico de todo líder pedagógico debe de estar centrado en: “Monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.” (Minedu, 2015 p 47). En este sentido el monitoreo y acompañamiento constituyen ser procesos concomitantes y medulares en la gestión de todo líder pedagógico convencido de mejorar la calidad de los aprendizajes.

5.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo se entiende como un proceso de recojo y análisis de información sobre la práctica docente teniendo en cuenta ciertos indicadores que permitan la toma de decisiones para la mejora de los aprendizajes. Al respecto el fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes nos expresa que “El monitoreo es un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2014, p. 50). De esta manera el monitoreo cobra gran importancia como para la mejora del desempeño docente y la ayuda a la mejora de la motivación y compromiso docente al logro del perfil de egreso, como una manera de asegurar las metas de los estudiantes.

5.1.1.1.1 Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo pedagógico que se pueden utilizar para la obtención de información y la toma de decisiones respecto a la práctica docente. Teniendo en cuenta las características de los docentes del área de comunicación, las estrategias de monitoreo pertinentes son la visita al aula y la observación entre pares.

- En la visita al aula el directivo visita al docente para realizar una observación de su sesión de aprendizaje en función de indicadores previamente establecidos en el Plan de Mejora del docente visitado. El propósito es identificar fortalezas y

debilidades del docente en su práctica pedagógica 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).

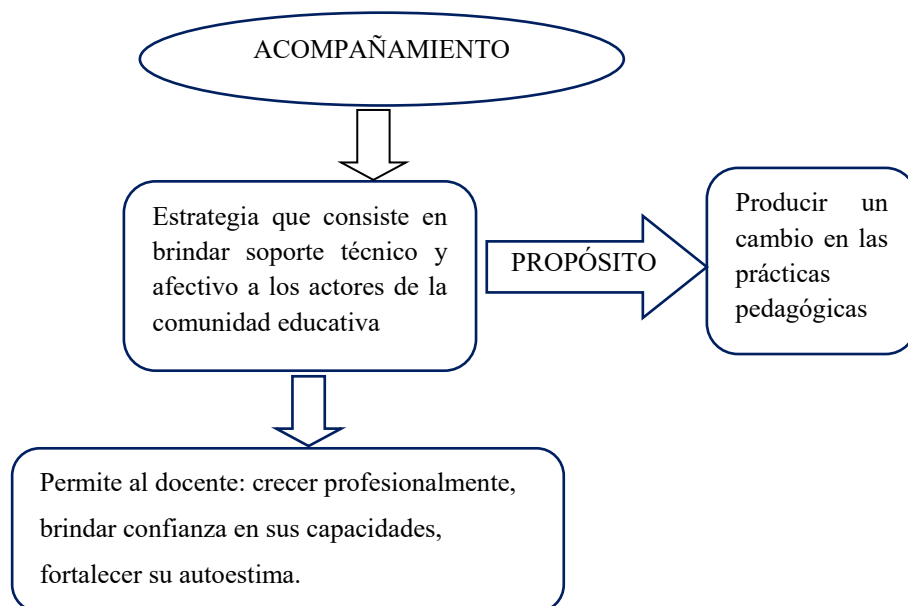
- Otra estrategia es la observación entre pares que “favorece la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizajes y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo” (Minedu, 2014, p. 56) Con esta estrategia cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos el docente experto, vista a otro que tiene dificultades, para registrar avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y e una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo (Minedu, 2017a, p. 33).

5.1.1.1.2 Instrumentos de monitoreo. Los instrumentos que se emplean para el recojo de información y que permiten verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes son la ficha de observación y el cuaderno de campo.

- La ficha de observación es un instrumento de tipo cualitativo que 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 la competencia comprensión de textos escritos.

- El cuaderno de campo es un instrumento de tipo cualitativo, que consiste en un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexión a las que se arriban durante la vista en el aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación del desempeño docente, de relaciones interpersonales que se dan entre estudiantes y docente, como entre estudiantes.

5.1.1.2.Acompañamiento. Es una estrategia que consiste en brindar un soporte técnico y afectivo a los actores de la comunidad educativa con el propósito de producir un cambio en sus prácticas pedagógicas, no descuidando el aspecto relacional en los cuales la comunicación y las emociones juegan un rol fundamental: permite al docente crecer profesionalmente a partir de sus propias experiencias dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía A continuación se presenta el siguiente esquema/figura:



Fuente: Producción propia.

Figura N° 5: Análisis conceptual del monitoreo pedagógico.

5.1.1.2.1. Principios del acompañamiento pedagógico. El acompañamiento debe tener los principios que a continuación se cita:

- **Autonomía.** El acompañamiento debe posibilitar que los docentes desarrollen capacidades y habilidades para asumir de forma consciente y libre, sus propias actuaciones. No debe ser fuente de dependencias, por el contrario, debe permitir el establecimiento de metas propias, la construcción de propuestas de mejora y la aplicación de procedimientos autorreguladores, de necesidades y procesos.
- **Participación.** En esta dirección, el proceso de acompañamiento se convierte en una oportunidad para que acompañados (docentes) y acompañantes (directivos), intervengan y pongan en común sus saberes, experiencias, problemas y propuestas de transformación de la práctica.
- **Integridad.** El acompañamiento requiere que se analice la práctica pedagógica sobre la base de un conjunto de variables, con una mirada sistémica.
- **Equidad.** Los docentes acompañados disfrutan de las mismas condiciones y posibilidades en el proceso de acompañamiento. Se tienen en cuenta sus derechos en un clima de reconocimiento y respeto. Se desarrollan esfuerzos para que los docentes logren un empoderamiento progresivo y justo, logrando de esta forma un bienestar colectivo.

- **Criticidad.** El acompañamiento alienta el desarrollo de una actitud problematizadora que conduce, desencadena y sostiene un proceso de cuestionamiento acerca del porqué, el cómo y el para qué a partir del cual se pueden pensar nuevos modos de intervención y la construcción de estrategias diferentes.

- **Ética.** Desde este principio se propicia la transparencia de los procesos, la autenticidad y coherencia de las decisiones, así como también la rendición de cuenta de todos y cada uno de los que viven la experiencia de acompañamiento.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Las estrategias de acompañamiento pedagógico son: Visita al aula, círculos de inter aprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento. Las estrategias de acompañamiento que se consideran en este trabajo académico son: Visitas a aula y círculos de interaprendizaje.

- La visita en el aula permite la observación directa de la práctica docente, es decir el desarrollo de la sesión de aprendizaje, para luego brindar la asesoría y asistencia personalizada al docente observado. La frecuencia de las visitas dependerá de la necesidad del docente y cada insumo de una visita servirá de insumo para la siguiente.

- Círculos de interaprendizaje son espacios donde los docentes y directivo intercambian experiencias de aprendizaje y se abordan grupalmente temas de interés común. Permite profundizar temas, registrar ideas fuerza, llegar a consensos, fortalecer la comunicación, el trabajo en conjunto como también la resolución de problemas relacionados con la práctica docente. El proceso de acompañamiento recorre varias etapas a lo largo del año escolar, alimentándose continuamente de la información recogida del monitoreo siendo estas: diagnóstico, plan de monitoreo y acompañamiento, uso de estrategias e instrumentos, asesoría y reporte de avances.

5.1.1.3. Evaluación. La evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente (Valdés 2000).

Según (Riegle 1987) manifiesta que la evaluación docente puede aportar a cinco grandes ámbitos de crecimiento profesional:

- Desarrollo pedagógico. Hace énfasis en desarrollar capacidades que tienen unas implicaciones tecnológicas, didácticas, curriculares, de enseñanza-aprendizaje y didácticas.

- Desarrollo profesional. Implica que el docente crezca dentro del contexto en el cual se desempeña y que alcance niveles más altos de competencia profesional, con el fin de ampliar su comprensión de sí mismo, del ambiente en el que se desempeña y de la misma profesión.

- Desarrollo organizativo. Deja de manifiesto el contexto institucional: necesidades, prioridades y organización.

- Desarrollo de la trayectoria profesional. Señala la importancia que tiene prepararse para la carrera profesional.

- Desarrollo personal. Considera importante tener en cuenta aspectos como la planificación, las capacidades interpersonales y el crecimiento individual y personal del docente.

Teniendo en cuenta estos aspectos para evaluar la práctica pedagógica es importante aplicar diversos tipos de evaluación para poder triangular y/o contrastar: los resultados obtenidos de los estudiantes, portafolio y diferentes tipos de evaluación desarrolladas en las sesiones de aprendizaje con sus respectivos instrumentos de evaluación; las visitas al aula, las reuniones de reflexión. Algunos instrumentos claves para evaluar el desempeño docente son: el desempeño del estudiante, portafolios del estudiante, autoevaluación, entrevistas y pruebas de conocimientos. Las visitas escolares y la observación en el salón de clases contribuyen a triangular y a validar resultados con distintos instrumentos. Así mismo hay tipos de evaluación que permiten valorar el trabajo pedagógico del docente; la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación frente al cual en el presente trabajo utilizará la heteroevaluación.

- La heteroevaluación es un proceso importante dentro del monitoreo, rico por los datos y posibilidades que ofrece y también complejo por las dificultades que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas, más aún cuando éstas se encuentran en momentos evolutivos delicados en los que un juicio equívoco o "injusto" puede crear actitudes de rechazo.

- La coevaluación es una estrategia de evaluación conjunta entre docentes que permiten información complementaria a su autoevaluación sobre su desempeño

pedagógico, identificando logros personales, grupales fomentando la reflexión crítica constructiva, mejora de su trabajo colaborativo.

- La autoevaluación es una estrategia de reflexión de mejora del desarrollo profesional, valoración personal de su desempeño de acuerdo a criterios o indicadores previamente establecidos. Los docentes con actitud positiva a la autoevaluación influyen de forma significativa e los aprendizajes de los estudiantes y el compromiso con la escuela.

5.1.2 Área curricular de comunicación

El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. (Minedu, 2016)

5.1.2.1. Enfoque Comunicativo del área de Comunicación. El marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza y el aprendizaje del área corresponde al enfoque comunicativo. El enfoque orienta el desarrollo de competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos:

Es comunicativo porque su punto de partida es el uso de lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo textual, formato y género discursivo, con diferentes propósitos y en variados soportes, como los impresos, los audiovisuales y los digitales, entre otros.

Considera las prácticas sociales del lenguaje porque la comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre si al participar en la vida social y cultural. En estas interacciones, el lenguaje se usa de diferentes modos para construir sentidos en los textos.

Enfatiza lo sociocultural porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. Por ello, se debe tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en las diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales,

sobre todo en un país como el nuestro donde se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano.

Asimismo, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, y para desenvolverse en distintas facetas de la vida. Esa reflexión se realiza considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana. De este modo, se asegura la apropiación integral del lenguaje.

5.1.2.2.Competencia. *Comprende textos escritos.* Esta competencia se define 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. Cuando el estudiante pone en juego esta competencia utiliza saberes de distinto tipo y recursos provenientes de su experiencia lectora y del mundo que lo rodea.

Ello implica tomar conciencia de la diversidad de propósitos que tiene la lectura, del uso que se hace de esta en distintos ámbitos de la vida, del papel de la experiencia literaria en la formación de lectores y de las relaciones intertextuales que se establecen entre los textos leídos. Esto es crucial en un mundo donde las nuevas tecnologías y la multimodalidad han transformado los modos de leer. Para construir el sentido de los textos que lee, es indispensable asumir la lectura como una práctica social situada en distintos grupos o comunidades de lectores. Al involucrarse con la lectura, el estudiante contribuye con su desarrollo personal, así como el de su propia comunidad, además de conocer e interactuar con contextos socioculturales distintos al suyo.(Minedu, 2016)

El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. 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.

5.1.2.3.Capacidades. Las capacidades que operativizan la competencia comprensión de textos escritos de acuerdo al Currículo Nacional 2016 son las que a continuación se mencionan:

Obtiene información del texto escrito: El estudiante localiza y selecciona información explícita en textos escritos con un propósito específico.

Infiere e interpreta información del texto: El estudiante construye el sentido del texto. Para ello, infiere estableciendo diversas relaciones entre la información explícita e implícita con el fin de deducir nueva información y completar los vacíos del texto. A partir de estas inferencias, el estudiante interpreta integrando la información explícita e implícita, así como los recursos textuales, para construir el sentido global y profundo del texto, y explicar el propósito, el uso estético del lenguaje, las intenciones del autor, las ideologías de los textos así como su relación con el contexto sociocultural del lector y del texto.

Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto: Los procesos de reflexión y evaluación están relacionados porque ambos suponen que el estudiante se distancie de los textos escritos situados en épocas y lugares distintos, y que son presentados en diferentes soportes y formatos. Reflexionar implica comparar y contrastar aspectos formales y de contenido del texto con la experiencia, el conocimiento formal del lector y diversas fuentes de información.

Evaluar implica analizar y valorar los textos escritos para construir una opinión personal o un juicio crítico sobre aspectos formales, estéticos, contenidos e ideologías de los textos considerando los efectos que producen, la relación con otros textos, y el contexto sociocultural del texto y del lector.

5.1.2.4.Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos. Las estrategias más pertinentes a utilizar son: Identificación del tema y la idea principal, reconocimiento y empleo de la estructura textual (descriptivo, narrativo, informativo, argumentativo, expositivo, instructivo o historieta) y elaboración del resumen. Como también algunos estudiosos sobre el tema entre los que tenemos, Goodman (1999) plantea que el profesor debe conocer qué estrategias pone en juego el lector para construir significado y limitarse a ser un motivador y un colaborador con los alumnos para que éstos internalicen estas estrategias y sean ellos los artífices en el proceso de construcción de significados a partir de ellas. El uso de estrategias de

comprensión permite a los lectores ser autónomos y los hace capaces de enfrentarse a distintos tipos de textos. (Solé 1997).

Actividades antes de la lectura. En esta etapa, lo importante es activar los conocimientos previos y formular los propósitos del texto que nos presentan. Activar los conocimientos previos; es entregar información que ya se conoce sobre un tema. Formular propósitos; es señalar lo que esperas del texto.

Actividades durante la lectura. En esta etapa el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerda con la lectura. Así, comprueba si la información entregada a partir de la activación de los conocimientos previos coincide con lo que le está entregando el texto.

Otra actividad que se realiza durante la lectura es la siguiente: Comenzar a leer y detenerse en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará a continuación? Así, realizarás supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación. También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en el momento. La realización de preguntas sobre el contenido del texto ayudan mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

Actividades después de la lectura En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias? Se trata de organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia (pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.). Para esto, se puede organizar la información realizando las siguientes actividades: hacer resúmenes; ordena y reduce la información del texto leído, de manera tal que dejes sólo aquello esencial. Escríbelo nuevamente. Realizar síntesis, al igual que el resumen reduce la información de un texto, pero utilizando palabras propias. Hacer esquemas, convierte la información en listas de acciones agrupadas según lo sucedido. Hacer mapas conceptuales, ordenar las ideas principales en cuadros que se relacionarán por medio de flechas con las ideas secundarias encontradas.

Estrategias generales para realizar una buena lectura de un texto. Lectura del título del libro: con el fin de imaginar de qué se puede tratar el texto. Lectura del texto completo sin detenerse: para lograr una idea general. Separar y numerar cada uno de

los párrafos del texto. Subrayar en cada párrafo la idea principal o lo más importante del texto. Colocar comentarios frente a los párrafos si son necesarios para tu comprensión. Colocar títulos y/o subtítulos a los párrafos separados. Después de leer, examinar las actividades realizadas anteriormente

5.1.2.5. Recursos y materiales educativos para favorecer la comprensión de texto. 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 (Educarchile, 2012).

5.1.3 Convivencia escolar. La convivencia escolar refiere a la capacidad de las personas de vivir con otras (convivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca. La convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. Un aprendizaje, pues supone una enseñanza que está íntimamente ligada con el proceso educativo de la persona y, como tal, en directa relación con el contexto, el medio social y familiar donde se ha desarrollado.

La convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en el mundo social más amplio. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia. Por eso, la convivencia vivida y experimentada en la institución escolar es el germen del ejercicio de la ciudadanía y de la democracia. Aprender a convivir constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de la paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; en el respeto y cuidado de sus derechos y sus deberes.

Desde esta perspectiva, el clima escolar es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en los recreos, en el deporte, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen modelos para niños, niñas y jóvenes. Los estudiantes, al ser personas en proceso formativo, observan e imitan los comportamientos de los adultos en la interrelación, en la resolución de los conflictos y en el manejo de su agresividad.

El clima del aula o ambiente de aprendizaje es el conjunto de propiedades organizativas, tanto instructivas como psicosociales que permiten describir la vida del

aula y las expectativas de los escolares se asocian significativamente a sus resultados de aprendizaje, a su atención y a su comportamiento (Espinoza, 2006)

Otros autores nos dicen sobre el clima escolar es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan (Cornejo y Redondo, 2001).

Al respecto nos dice...la relación con el maestro es determinante para la integración del alumno, el maestro a veces exige una obediencia estricta y la relación con los alumnos, son casi siempre de tipo intelectual: él enseña el alumno aprende (Arévalo, 2002). Como vemos, no todo es intelecto y no todo es mostrar un avance cognitivo o académico, el hombre es un ser integral y lo emocional es parte fundamental de nuestro desarrollo y forma de ser.

5.2 Experiencia Exitosa

El aprendizaje cooperativo es una de las mejores formas que tiene el ser humano para aprender, es por ello que la réplica de experiencias exitosas como las que se presenta líneas abajo contribuirán a desarrollar un trabajo eficaz en la institución educativa en la cual laboro.

La experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” fue desarrollada por los docentes: Javier Vasquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara cuyo trabajo fue realizado en el año 2015 en la Institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito La Banda de Shilcayo, de Tarapoto provincia y región San Martín con apoyo de la Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” ejecutado durante tres años consecutivos.

La Institución Educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” atiende a los niveles de Inicial, Primaria y secundaria, en el momento de la realización del trabajo contaba con 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los chicos y chicas por el estudio; pero, sin embargo,

mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que se consideró como fortaleza. La cantidad de docentes que participaron fueron 37, de los cuales 30 estuvieron en calidad de nombrados y 7 en calidad de contratados; además, se podía notar que aproximadamente el 80% de los maestros se encontraban desmotivados con poca o casi ninguna predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La organización de la Institución era de la siguiente manera: Director, Sub Director, Consejo Educativo Institucional (CONEI), comisiones de trabajo como: comité de tutoría, medio ambiental, banco del libro, asuntos sociales, gestión de riesgo de desastres, concursos, y municipio escolar; además, los padres de familia se encuentran organizados en comités de aula y asociación de padres de familia (APAFA). Con relación a los padres de familia, era evidente la poca o nula participación en el seguimiento, control y motivación de sus hijos, que contribuyera positivamente en el proceso de formación de los chicos y chicas.

La experiencia exitosa se organizó por fases. En la primera fase se logró realizar un diagnóstico de la institución en el aspecto interno y externo; dicha evaluación fue realizada por un equipo de la Federación Fe y Alegría, además del apoyo de todos los docentes de la institución educativa. El diagnóstico abordó las dimensiones del contexto: socio-familiar, educativa-pedagógica, cultural, económica y medio ambiental de la Institución. La segunda fase consistió en analizar los resultados del diagnóstico y determinar el problema; trabajo que se realizó con participación de todos los agentes educativos. La tercera fase consistió en el planteamiento de líneas de acción como: Sensibilización a la comunidad educativa con respecto al problema del bajo rendimiento académico, formación y capacitación a la comunidad educativa, fortalecimiento del consejo académico, enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos e incentivar su uso adecuado. Como cuarta fase se ejecutaron las

actividades programadas como: talleres de capacitación en estilos de aprendizajes, propuestas pedagógicas y aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el trabajo pedagógico, capacitación a docentes sobre Rutas de Aprendizaje. En la quinta fase se fortaleció el liderazgo directivo y docente como también se actualizó la propuesta pedagógica y por ende se fortaleció y ejecutó el Plan de monitoreo y acompañamiento. En la fase final se dio el proceso de reflexión asumiendo cada uno de los integrantes de la Institución sus propios compromisos.

Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y tienen actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, contamos con más estudiantes que nos está generando dificultades con la infraestructura, los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, los procesos centrados en la mejora de la práctica docente permitirá el logro significativo de los aprendizajes de los estudiantes es por ello que resulta medular que los directivos de la institución educativa centren sus esfuerzos en la implementación de planes de mejora fortaleciendo el trabajo cooperativo, propiciando la creación de comunidades profesionales de aprendizaje en el que reflexione permanentemente sobre la práctica misma, en un ambiente de confianza y respeto entendiendo que no somos seres perfectos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

El encargo de la sociedad es la formación de ciudadanos de bien es por ello que convencido del rol medular del docente y elevar el nivel de aprendizaje es que se propone el objetivo de:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” UGEL 04 –TSE-La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

La operatividad del objetivo general, se concretizará con la puesta en marca de los objetivos específicos que a continuación se explicitan:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de adecuado 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 la competencia comprende textos escritos del 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 los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; así como también se realizará círculos de interaprendizaje; 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 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 comprende textos escritos en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso adecuado de herramientas pedagógicas 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.	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo	x				x							
					1.2Taller participativo para la elaboración del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Equipo directivo	x											
					1.3Elaboración del cronograma de monitoreo	Equipo directivo	x											
					1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					1.5Procesamiento 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 comprende textos escritos, del área de Comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente, para la mejora del desempeño docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la I.E.	Visita al aula	2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento Observación de un video, sobre acompañamiento	Equipo directivo	x	x										
					2.2Elaboracion del cronograma de acompañamiento	Equipo directivo		x										
					2.3Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo directivo Comité MAE		x		x			x		x			
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el	100% de círculos de aprendiz	Círculos de interaprendizaje	3.1Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Comité MAE	x											

		acompañamiento de la práctica docente.	je atendidas.		3.2 Socialización de los cuadernos de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.	Equipo directivo Comité MAE	x	x		x			x										
					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 comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación Coevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE		x															
4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: Elaboración de informes de autoevaluación.					Equipo directivo Comité MAE									x									
4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente Entrevista en pares.					Equipo directivo Comité MAE																x		
4.4 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.					Equipo directivo Comité MAE												x					x	
4.5 Microtalleres de retroalimentación sobre desempeño docente.					Equipo directivo Comité MAE																	x	x
4.6 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.																							x

Figura 6: 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 estas; 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. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

A continuación, se presenta 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 a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso adecuado de herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1Jornada 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	70% de visitas ejecutadas
			1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo				x							
			1.3Elaboración del cronograma de monitoreo				x							
			1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)				x							
			1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita				x							
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Visita al aula	2.1Reuniones 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	60 % de visitas al aula ejecutadas.	
			2.2Elaboración del cronograma de acompañamiento.					X						

capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación.			2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.					X				pedagógica		45% de de círculos de interaprendizaje ejecutados.	
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje	3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Docentes	x	x						Actas de acuerdos y compromisos	-Ficha de coevaluación Cuaderno de campo Guía de observación		Protocolo de acompañamiento Carpeta pedagógica
			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							
			3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.					x	x	x					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	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 dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente	Lista de cotejos Lista de verificación Rubrica	Informes de monitoreo y acompañamiento Matriz de competencias del desempeño docente.	45% de jornadas de reflexión ejecutadas	
			4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente. - Elaboración de informes de autoevaluación.						x						
			4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente. - Entrevista entre pares.						x						

La implementación del trabajo académico implica la identificación posibles dificultades las cuales se pueden evidenciar en la ejecución y desarrollo del mismo, para ello se ha previsto medidas alternativas que logren concretizar la concretización efectiva de los objetivos planteados en el Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos , uso adecuando de herramientas pedagógicas.</p>	<p>Resistencia al monitoreo por la posible sanción y/o evaluación.</p> <p>Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido y objetivo.</p> <p>Se cuenta con pocas fuentes de información.</p> <p>Rotación del personal docente.</p>	<p>Sensibilización sobre la importancia y el impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Conformación y capacitación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico.</p> <p>Adaptación de las estrategias e instrumentos de 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 comprend textos escritos, del área de Comunicación.</p>	<p>Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente.</p> <p>Poca apertura a recibir sugerencias.</p>	<p>Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.</p>	<p>Temor a una evaluación punitiva.</p> <p>Poca disposición a la evaluación entre pares.</p> <p>Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.</p>	<p>Implementar estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p>

Figura 8. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la previsión de los recursos pecuniarios, para la ejecución del mismo. El cuadro que se presenta líneas abajo permite administrar de manera ordenada la dosificación de los escasos recursos con los que se cuenta para cada una de las actividades que contempla el Plan. de Acción.

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
1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Marzo- Junio	S/12.00	Recursos propios
1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Marzo	S/8.00	Recursos propios
1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Abril	S/8.00	Recursos propios
2.3Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Abril	S/4.00	Recursos propios
3.1Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Marzo	S/24.00	Recursos propios
3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.	Marzo-Abril- Junio- Setiembre	S/8.00	Recursos propios
3.3Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Julio-Octubre	S/8.00	Recursos propios

4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Abril	S/12.00	Recursos propios
4.2 Microtalleres de sobre la autoevaluación del desempeño docente. -Elaboración de informes de autoevaluación.	Setiembre	S/24.00	Recursos propios
4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la docente. - Entrevista en pares.	Octubre	S/ 8.00	Recursos propios
4.4 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Julio-diciembre	S/ 20.00	Recursos propios
4.5 Microtalleres de retroalimentación sobre desempeño docente.	Noviembre-diciembre	S/ 8.00	Recursos propios
4.4 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Diciembre	S/ 30.00	Recursos propios

Figura 9: Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

Fortalecido con el desarrollo de cada uno de los módulos formativos que permitieron brindar orientaciones favoreciendo el desarrollo de las competencias en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis, la reflexión, asimismo la priorización de la problemática sobre el “Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” de la provincia de Trujillo – UGEL 04 TSE.

En el módulo introductorio, se prestó especial interés en reconocer al directivo como un líder pedagógico y desde allí empoderarlo de su impacto en la mejora de la práctica pedagógica como también se brindó orientaciones y lineamientos para la propuesta de una ruta de cambio que permitió sensibilizar y reflexionar sobre la realidad problemática que aqueja de manera directa afectando el logro de los aprendizajes de los estudiantes y que urge su atención es el nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR.

El Módulo 1, contempla el diseño y planificación de alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente; con el uso óptimo de los recursos al alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje. Así también el análisis de 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.

En relación al Módulo 2, La toma de decisiones informada. En el desarrollo de este módulo se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor que ayude además al establecimiento de objetivos, metas y resultados.

El Módulo 3, referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en el nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo del nivel secundario

además se elaboró el Informe del Diagnóstico incidiendo en el procesamiento de la información tanto a nivel cuantitativo como cualitativo para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada.

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

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas como la mejora continua y la formación de comunidades profesionales de aprendizaje para dar solución al nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa CECAT “Marcial Acharán” de la provincia de Trujillo – UGEL 04 TSE.

En consecuencia el desarrollo de los módulos favorecieron en el proceso de formulación y sustentación del Plan de Acción, asimismo el crecimiento personal y profesional teniendo como derrotero la mejora continua de la práctica pedagógica.

10. Lecciones aprendidas

Reflexionando sobre las competencias desarrolladas en el proceso de implementación del Plan de Acción, entendiendo que la formación y capacitación es un proceso continuo y sistemático en la mejora de las instituciones educativas por ello:

Una de las primeras lecciones aprendidas es sensibilizar a la comunidad educativa para que con la participación activa del líder pedagógico, padres, estudiantes y maestros, sobre todo de estos últimos, se pueda llegar a consensos y entendimiento del currículo, convencidos que la aprehensión, internalización del desarrollo pedagógico y convivencia escolar y el liderazgo pedagógico permitirá la transformación y la mejora continua de nuestra institución educativa.

La segunda lección aprendida es implementar del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como proceso al interior de la institución educativa, constituyendo la mejor estrategia para el logro de los aprendizajes, en consecuencia el liderazgo pedagógico representa el soporte y guía para la instauración en la institución de una cultura de apoyo y ayuda mutua entre docentes y directivos generando espacios para la formación y sostenibilidad de las comunidades profesionales de aprendizaje ya que estas estrategias beneficiará directamente al logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

La tercera lección aprendida es la generar un buen clima y la convivencia escolar ya que está siendo democrática, participativa e inclusiva permitirá el ejercicio ciudadano y es la institución educativa la llamada a generar y fortalecer los vínculos afectivos desde un modelo organizacional y participativo considerando al diálogo como la mejor manera de gestionar los conflictos, siendo estos una oportunidad para el aprendizaje de la comunidad educativa en su conjunto.

Referencias

- Arévalo Luna, Edmundo (2002) Clima escolar y niveles de interacción social; en estudiantes de secundaria del colegio Claretiano de Trujillo. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Salud/Arevalo_L_E/indice_Arevalo.htm
- Cornejo, R. y Redondo, J. (2001). Gestión del clima escolar desde el liderazgo educativo. Recuperado de [https://search.mysearch.com/web?q=Cornejo+yRedondo+2001&apn_uid=983734DC-540F-4FDC-996640C3F8B3CB8&b=ttb&doi=2017-10-30&gct=tab&guid=.](https://search.mysearch.com/web?q=Cornejo+yRedondo+2001&apn_uid=983734DC-540F-4FDC-996640C3F8B3CB8&b=ttb&doi=2017-10-30&gct=tab&guid=)
- Educarchile (2012). Estrategias de comprensión de textos. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Ficha_%206%C2%B0.pdf
- Espinoza Astudillo, Iván (2006) Convivencia escolar en una escuela básica municipal. Recuperado http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/1487/Espinoza%20Ivan_Tesis%20%20Convivencia%20Escolar%20en%20una%20Escuela%20Básica%20Municipal%20de%20la%20.pdf?s
- Goodman Kenneth (1999) La importancia de la comprensión lectora.
- Isabel Solé (1997) Estrategias de lectura. Recuperado de <https://media.utp.edu.co/referencias-bibliograficas/uploads/referencias/libro/1142-estrategias-de-lectura-pdf-N0aU6-libro.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2006). Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Lima:UMC. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio>.
- Ministerio de Educación del Perú (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>
- Ministerio de Educación del Perú (2013) Marco del Buen Desempeño Docente.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Minedu. Minedu. (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación del Perú. (2013) Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación del Perú (2015) Marco del Buen Desempeño Directivo.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016) Currículo Nacional. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (2017) Texto módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.
- Ministerio de Educación del Perú (2017) Texto módulo 3 participación y clima institucional.
- 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>
- Rodriguez-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>
- Román, M. y Murillo, J. (2011). América Latina: violencia entre estudiantes y desempeño escolar.

APÉNDICE

Foto 01



Grupo focal: sobre clima y convivencia escolar en el aula con estudiantes del 2° “C”

Foto 02



Charla “Respeto a las normas de convivencia” con la Policía Nacional y Seguridad Ciudadana

Foto N° 03



Estudiantes del 1º año luego de una visita a la comunidad, junio 2017

Foto N°4



Maestros, padres y estudiantes realizando una dinámica de trabajo en equipo.