

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN 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 EDUCACION BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81558 “IMELDA CAVA VARGAS” DEL DISTRITO DE CHEPEN, PROVINCIA DE CHEPEN - UGEL CHEPEN – LA LIBERTAD

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

RISCO DIAZ, Tito Rafael

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	6
1. Identificación de la Problemática.....	7
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	7
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	9
2. Diagnóstico.....	12
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	12
2.1.1 Resultados cuantitativos	12
2.1.2 Resultados cualitativos	12
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	13
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	18
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (PMAE).....	25
5.1.1.1. Procesos del PMAE.....	25
5.1.1.1.1. Proceso de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.2. Proceso de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.1.3. Proceso de evaluación.....	28
5.1.2 Área curricular de comunicación.....	30
5.1.2.1. Niveles de logro de aprendizaje.....	30
5.1.2.2. Factores que influyen en el nivel de logro de aprendizaje de comunicación.....	32
5.1.2.3. Comprensión de textos de comunicación.....	34
5.1.2.3.1. Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia.....	34
5.1.2.3.2. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de comprensión de textos.....	35
5.2. Experiencia Exitosa.....	35

6. Diseño de Plan de Acción	37
6.1 Objetivos.....	37
6.1.1 Objetivo general.....	37
6.1.2 Objetivos específicos.....	37
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	37
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	42
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10. Lecciones Aprendidas.....	51

Referencias

Apéndices

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	11
<i>Figura 2.</i> Análisis del resultado de diagnóstico.....	16
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	20
<i>Figura 4.</i> Matriz de Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación de Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	46
<i>Figura 7.</i> Cuadro de presupuesto de Plan de Acción.....	48

Introducción

El presente trabajo que lleva por título “Monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en el área de comunicación del VI ciclo de educación secundaria de la de la Institución Educativa Imelda Cava Vargas del distrito de Chepén, provincia de Chepén - UGEL Chepén – la libertad” obedece a información obtenida de los estudiantes que están obteniendo resultados muy bajos en la comprensión de textos escritos, lo que constituye el problema priorizado cuyas causas tiene relación con los logros de aprendizaje. Esto permite establecer alternativas de soluciones más adecuadas y eficaces que permita lograr la mejora de los aprendizajes con repercusión en el contexto local donde se desenvuelve la vida de los estudiantes y el fortalecimiento del rol de liderazgo pedagógico que debe tener el director.

El ministerio de educación se ha planteado la mejora de los aprendizajes en un proyecto al 2021, las Instituciones Educativas como centros de concreción curricular deben movilizar todo su potencial para coadyuvar este propósito; una de las formas de evidenciar estos avances son las evaluaciones que aplica el MED a los estudiantes; por lo tanto, se ha tenido que identificar problemas que afectan el logro de los aprendizajes a través de reuniones de concientización con todo los actores educativos, trazarnos metas e implementar una ruta de nuestro accionar que se plasma en el presente trabajo. Para ello, se han utilizado encuestas, entrevistas a través de grupos focales y análisis documentario de la programación curricular. Esta información se ha analizado y plasmado en gráficas.

El presente informe consta de un conjunto de acápite para explicitar o detallar con minuciosidad sobre la problemática identificada, estos acápite son: Identificación del problema, los resultados del diagnóstico y Relación del problema con los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Director; La caracterización del rol como líder pedagógico, el planteamientos de las alternativas de solución y la sustentación de las alternativas de solución, matriz del plan de acción, plan de monitoreo y evaluación, presupuesto, descripción del proceso de elaboración del plan de acción, las lecciones aprendidas y finalmente las referencias bibliográficas que se han tomado en cuenta. Luego se han determinado los objetivos del plan de acción.

Resalta la relación de los procesos de gestión la Institución Educativa con las causas del problema identificado para establecer los cambios necesarios para la mejora de los procesos; se ha relacionado con el marco del buen desempeño directivo por ser el campo de acción de éste y también se ha relacionado con los compromiso de gestión tomando en cuenta Resolución Ministerial N° 627-2016-MINEDU que orienta la organización y las actividades a realizar en las Instituciones Educativas para lograr los aprendizajes de calidad.

También se ha considerado una descripción del sustento teórico de la alternativa de solución, considerando las definiciones, las estrategias más pertinentes que se aplican como las visitas a aula y el monitoreo, así mismo, se detallan los instrumentos que se utilizan en esta tarea como las fichas de observación y el monitoreo. De igual forma las estrategias e instrumentos que se utilizan para llevar a cabo una gestión de acompañamiento que permita el desarrollo de capacidades en los docentes, y finalmente el presupuesto que será necesario para la implementación del presente trabajo.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. Imelda Cava Vargas

La I.E. Imelda Cava Vargas, debe el nombre a la primera maestra que trabajo en ella, se encuentra ubicado en la avenida Miguel Grau N° 179, en el centro poblado menor de Talambo, que se encuentra a 3,5 km al sur este del distrito y provincia de Chepén, con un área de terreno de 1,8 hectáreas saneadas y registradas en registro público. Se encuentra en un terreno llano, tiene solo una pista pavimentada que es la proyección de la pista de acceso de Chepén a Talambo. Del centro poblado de Talambo se extrae los agregados para el rubro de construcción en la provincia de Chepén.

Talambo es un lugar tranquilo, pero cuenta con centros de venta de platos típicos y bebidas, sobre todo a clientes que provienen de otros lugares, que viene a visita la casona de la casa hacienda, la iglesia. Sus calles están sin pavimentación y las mayoría de pobladores han construido ramadas frente a su fachadas ocasionando que las calles sean estrechas. En el centro poblado se evidencia el incremento de la drogadicción en los jóvenes en edad escolar, sobre todo secundario, así mismo, debido al grado educativo de los padres se vienen evidenciando violencia familiar de los padres a hijos, entre padres y entre niños y jóvenes. Esto demanda a la institución educativa la implementación de proyectos de aprendizaje que permitan el buen trato entre personas y la práctica de una vida saludable.

La institución atiende a 184 estudiantes del nivel primario y secundario en turnos tarde y mañana respectivamente, debido a que la institución cuenta con un solo pabellón de material noble con 8 aulas, donde una de las aulas se utilizan como laboratorio de ciencias y la otra aula como aula de innovación pedagógica con 15 computadoras; el agua que se suministra a la institución proviene de un pozo ajeno a la institución, pertenece a la iglesia católica de Talambo, y cuenta con servicios higiénicos de hombres y mujeres conectados de la red pública, ambos servicios se encuentran en buenas condiciones; también cuenta con un mini coliseo que se encuentra bajo nivel (2 m) y un campo deportivo para la práctica de futbol, atletismo y otras actividades deportivas.

En la institución laboran 16 docentes y 4 personales administrativos. Entre los docentes se cuentan con 5 contratados y 11 nombrados, entre profesores de educación

primaria y secundaria. La mayoría de docentes muestran disposición a trabajar en equipo, los docentes de secundaria tienen 6 horas de trabajo extracurricular que lo dedican al reforzamiento de estudiantes, al diálogo con los padres de familia y colaboración en la implementación de los instrumentos de gestión como el PEI, PAT y el PCI, entre otros. La mayoría de docentes realizan su trabajo de planificación sin tomar en cuenta las necesidades e intereses de sus estudiantes y los recursos educativos de la comunidad y realizan sesiones de aprendizaje rutinarias centradas en contenidos.

Los estudiantes tienen un estilo de aprendizaje convergente, bajo nivel de logro en la evaluación censal de estudiantes (0% en el nivel satisfactorio en comunicación y en matemática), es decir bajo % de estudiantes se encuentran en nivel satisfactorio en comprensión lectora; desinterés en el proceso de enseñanza – aprendizaje y actitudes inadecuadas que desmotivan a aprender. La mayoría de estudiantes se preocupan en sus aprendizajes cuando están sometidos a castigos como en la educación tradicional, en cada una de las aulas el número de estudiantes es bajo, en relación a los requerimientos del ministerio, en un promedio de 16 alumnos en secundaria y 17 en primaria.

La institución cuenta 150 familias, dentro de las cuales 126 tienen un solo hijo, 18 tienen dos hijos, 4 tienen 3 hijos, 1 tiene 4 hijos y 1 familia tiene 5 hijos. La mayoría de las familias se dedican a la agricultura y tienen solo estudios primarios. Cabe destacar que solo el 60% de ellos asisten a recibir información sobre el avance de aprendizaje de sus hijos, a pesar que se les envía las respectivas invitaciones con sus hijos. La gran mayoría de padres no apoyan con las cuotas que acuerdan en la asamblea de padres de familia, para mejorar la infraestructura y otras necesidades en pro del logro de los aprendizajes.

Hasta el momento se ha logrado construir una visión, misión y seleccionado los valores institucionales necesarios para el logro de la visión; sin embargo, el reglamento interno necesita la incorporación de cierta normatividad relacionada al código del niño del adolescente y convivencia democrática y participativa. Existen evidencias de encaminar hacia una organización más democrática permitiendo a los estudiantes, padres de familia y profesores participación en las decisiones institucionales.

La institución tiene equipos donde participan docentes, padres de familia y estudiantes como el CONEI y el municipio escolar que permiten una gestión más

democrática y la solución de problemas en forma conjunta. Así mismo, en el centro poblado existe una institución de educación superior técnica, la municipalidad, comisaria y juez de paz, que constituyen oportunidades para la concreción de proyectos de convivencia que permitan mejorar no solo la convivencia si no sobre todo los aprendizajes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Aplicado los instrumentos de diagnóstico, como encuestas, entrevistas a través de grupos focales de los diferentes actores educativos y análisis documental de instrumentos como la evaluación censal, actas de evaluación y registros de evaluación. Analizada la información recolectada se evidencia el problema priorizado “Bajo porcentaje de estudiantes en nivel de logro satisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación del VI ciclo de EBR de la I.E. Imelda Cava Vargas del distrito de Chepén - UGEL Chepén”.

Para identificar las causas del problema se utilizó como estrategia el árbol de problemas con la intervención de los actores educativos. Una de las causas, es que los docentes no toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes como insumo en el proceso de planificación curricular; esto se debe a que no cuentan con instrumentos de recojo de información sobre los niveles de comprensión lectora de los estudiantes, y no se consideran los gustos de lectura que tienen los estudiantes; lo que constituye el factor de capacidades de los docentes, esto está generando que los estudiantes pierdan interés en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Otra causa es que los estudiantes tienen dificultades para comprender los textos escritos, esto debido al factor de capacidades de los docentes, porque no utilizan la diversidad de tipos de textos recomendados por el MED en el proceso de aprendizaje aprendizaje, como los textos estructurados y no estructurados, diversos formatos como los continuos y los discontinuos; también, los docentes tienen dificultades para elaborar preguntas en los niveles inferenciales y críticas de un texto escrito; lo que trae como consecuencia el incremento del porcentaje de estudiantes desaprobados al termino del año escolar. Por lo que es necesaria la implementación de las comunidades profesionales de aprendizaje como solución.

También se tiene como otra de las causas que los estudiantes muestran actitudes de convivencia inadecuadas que desmotivan a aprender, que corresponde al factor

gestión de conflictos, porque las conductas inadecuadas se recogen de manera informal, lo que no permiten hacer un inventario o estadística de las actitudes para tomar decisiones apropiadas tanto por los docentes como por el auxiliar de educación. No se cuenta con un régimen disciplinario de estudiantes, es decir no se cuenta con un proceso que permita realizar el tratamiento adecuado de las actitudes respetando los derechos de los niños y adolescentes y permitir un cambio actitudinal crítico-reflexivo. Esto, trae como consecuencia la generación de un clima escolar inestable dentro del aula. Por lo que necesario el fortalecimiento de habilidades interpersonales para el manejo de conflictos.

Finalmente, también se evidencia como causa principal que el proceso de monitoreo y acompañamiento es deficiente, que tiene relación con el factor instrumentos de recojo de información, esto se debe a que el equipo de monitoreo utiliza inadecuados instrumentos de monitoreo durante el recojo de información, otro de los factores está relacionado al escaso empoderamiento del enfoque crítico reflexivo por parte del monitor. Esto, trae como consecuencia que los docentes no reciban un acompañamiento eficiente y eficaz y por lo tanto, el desempeño docente sea deficiente. Siendo indispensable la implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

El problema priorizado en el presente trabajo puede ser afrontado con las fortalezas que tiene la institución educativa como el trabajo en equipo de los actores educativos y el apoyo de las entidades o instituciones que están en el centro poblado como la municipalidad, la comisaria y la institución superior; generando cambios orientados a satisfacer las demandas territoriales como la violencia familiar a través de proyectos de mejora de la convivencia. En el siguiente árbol de problemas se puede evidencia la relación del problema con sus causas y las consecuencias que puede ocasionar si no se hace frente.

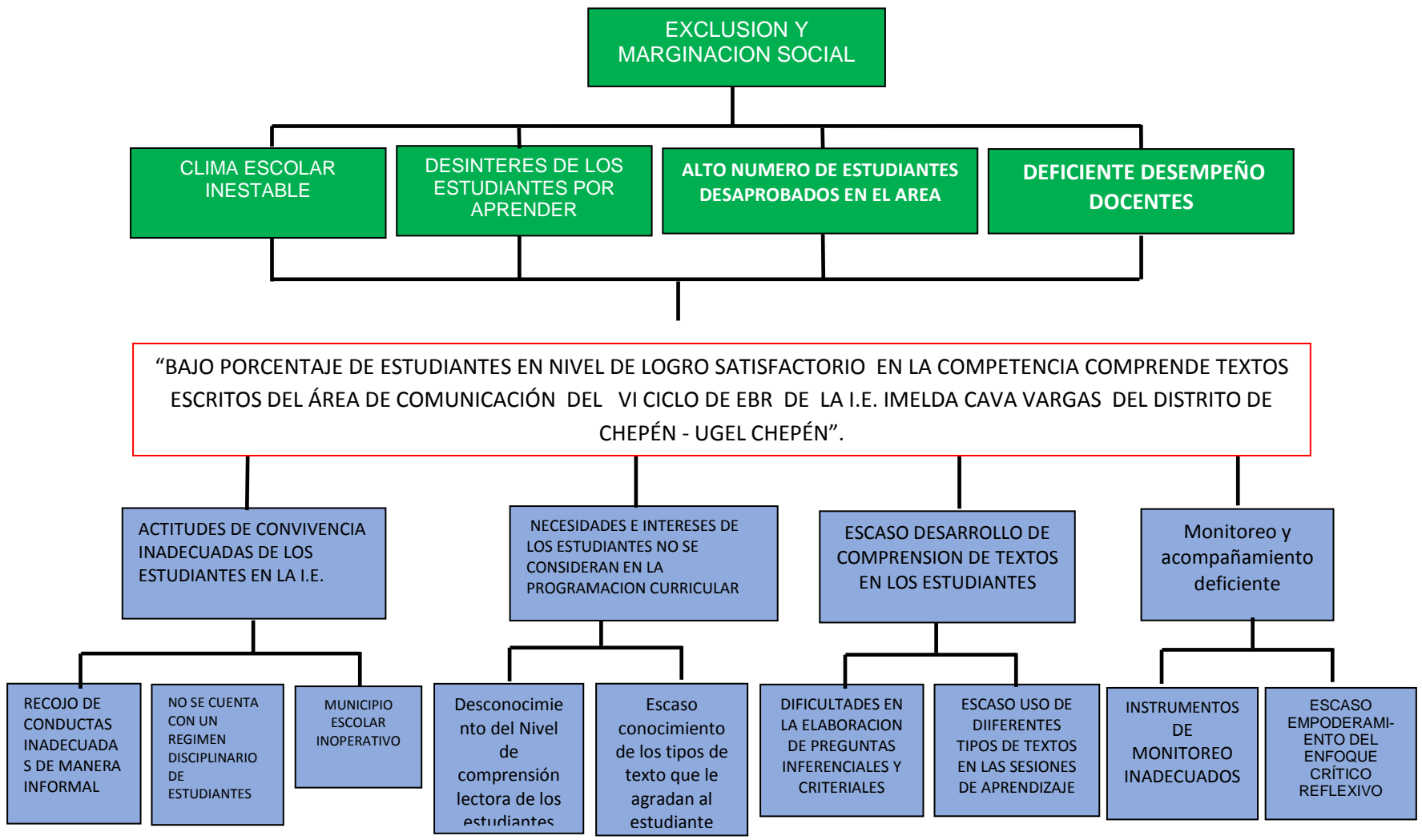


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los resultados obtenidos en el proceso diagnóstico son fruto de la aplicación de instrumentos como las entrevistas a los estudiantes y docentes a través de la técnica de grupos focales, también la aplicación de rubricas de observación del proceso enseñanza aprendizaje en el área de comunicación y también la aplicación de una guía de análisis documental para el análisis de la planificación curricular del docente, al finalizar el proceso de recojo de información se obtuvo los siguientes resultados:

2.1.1 Resultados cuantitativos. Dentro de las causas, referente a que si el docente considera o no las necesidades e intereses de los estudiantes en la programación curricular de comunicación se evidencia que el 100% de docentes monitoreados de 4 docente no toman en cuenta los niveles de comprensión de textos escritos de los estudiantes ni los tipos de textos que les agradan leer, esto nos demuestra el desinterés que tienen los estudiantes por el área y el alto número de estudiantes desaprobados.

También se encontró que el 100% de docentes de comunicación, cumplen parcialmente el desarrollo de la comprensión lectora de textos escritos, lo que constituye una causa del problema priorizado; esto se evidencia en la dificultad que tienen los docentes en la elaboración de preguntas inferenciales y críticas de un texto escrito. Finalmente se puede mencionar que solo 33 % de docentes fueron monitoreados y acompañados por el equipo directivo, constituyéndose en otra causa o deficiencia en el tratamiento del problema priorizado en la Institución Educativa contexto de estudio.

2.1.2 Resultados cualitativos. Se evidencia que el registro de actitudes inadecuadas por los docentes monitoreados se realiza de manera informal, los estudiantes no participan en la regularización de las actitudes, esto referente a la causa n° 1 del problema denominada actitudes de convivencia inadecuadas de los estudiantes que desmotivan a aprender. Referente a la causa N°2 sobre las necesidades e intereses de los estudiantes que se consideran en la programación curricular se encontró que los docentes consideran parcialmente las necesidades e intereses de los estudiantes en la elaboración de la programación curricular, donde mayormente se utiliza el cuento.

También se encontró que los docentes monitoreados, en su mayoría, utilizan preguntas después de un texto, que deben ser desarrolladas por el estudiantes, cuyas respuesta se encuentran contenidas en el texto y otras preguntas que los estudiantes no logan entenderlas, esto dentro del trabajo que realizan los docentes al desarrollar la comprensión de textos escritos; y finalmente al analizar los instrumentos referentes al monitoreo y acompañamiento se puede evidenciar que esta tarea es deficiente, debido a que los docentes expresan que fue escaso el monitoreo y acompañamiento por el equipo directivo, se evidencia sobre todo que no se realiza la reflexión entre el directivo y el docente después de realizado la observación de la sesión de aprendizaje esto referido a la retroalimentación formativa.

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

Realizado el análisis del problema se evidencia cuatro aspectos que están relacionadas con el problema, uno de ellos son las actitudes de convivencia inadecuadas de los estudiantes que desmotivan a aprender, donde los docentes registran y realizan el tratamiento de estas actitudes inadecuadas de manera informal. Este resultado tiene relación con la gestión de procesos que se está implementando en la Institución Educativa, específicamente dentro del proceso PO04 denominado Gestión de la Convivencia y la Participación, donde a su vez se debe considerar los sub procesos: PO04.1 promover la convivencia escolar, PO04.2 prevenir y resolver conflictos, PO04.3 Promover la participación de la comunidad educativa y el sub proceso PO04.4 vincular la I.E con la familia.

El aspecto en mención también está relacionado con los compromisos de gestión, específicamente con el compromiso N°5 referida a la Gestión de la convivencia en la I.E, donde se deben implementar acciones para la prevención y el tratamiento de situaciones que atenten contra las relaciones de convivencia armónica. También se puede decir que esta causa está estrechamente relacionada con la competencia N°2 del marco del buen desempeño directivo donde debe promover y sostener la participación democrática, evidenciándose en los desempeños N° 4 y 5, donde el gestor debe generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, Manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y conciliación.

Otra de los aspectos encontrados del problema priorizado es que los docentes no consideran las necesidades e intereses de los estudiantes en la programación curricular. Este resultado se relaciona, dentro del mapa de procesos de la I.E, con el proceso PO01 denominado preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes, específicamente el sub proceso PO01.3 denominado Desarrollo de la programación curricular. Todo docente en el proceso de planificación de la programación curricular debe considerar las necesidades e intereses de los estudiantes referentes a su área para que sea pertinente. Este aspecto también se relaciona con el compromiso de gestión N°1 denominada progreso anual de todas y todos los estudiantes.

Considerar las necesidades e intereses de los estudiantes en la programación curricular es uno de los requisitos para dar cumplimiento al desempeño N° 1 de la competencia N° 1 del desempeño directivo, esto demuestra la estrecha relación entre las causas del problema y las competencias establecidas en el Marco del buen desempeño directivo, es decir, el diagnóstico que debe hacer el docente acerca de las características del entorno institucional, familiar y social que influye en el logro de los aprendizajes.

También se encontró el escaso desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes del VI ciclo, debido a las dificultades que tienen los docentes para elaborar preguntas inferenciales y críticas de un texto y no considerar la diversidad de tipos de textos recomendados por el Ministerio de Educación. Esta causa se relaciona con el proceso PO02 denominado Fortalecer el desempeño docente, porque es necesario realizar capacitaciones para fortalecer las capacidades docentes en estas deficiencias, Así mismo, se relaciona con el proceso Gestión de los aprendizajes (PO03) porque es necesario considerar en las sesiones de aprendizaje diversos tipos de textos y plantear preguntas inferenciales y críticas después del texto para favorecer su comprensión.

Este aspecto es una oportunidad para que el directivo promueva y lidere una comunidad de aprendizaje estableciendo una relación con la competencia N° 5 del Marco del buen desempeño directivo, específicamente con el desempeño N° 15 donde manifiesta que el directivo debe gestionar oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de metas de aprendizaje, en este caso reducir el porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel de inicio en la comprensión de texto escritos.

Finalmente se ha encontrado que el monitoreo realizado por el equipo directivo es deficiente, por lo que no se estaría administrando debidamente el recurso humano y el funcionamiento adecuado del proceso PS02, específicamente el sub proceso PS02.3 de realización del acompañamiento y monitoreo pedagógico. Esta causa se relaciona con los compromisos de gestión institucional, específicamente con el compromiso N° 4 denominada acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, porque es una de las estrategias que permite fortalecer el desempeño docente y verificar si se está gestionando los procesos pedagógicos con calidad haciendo uso de estrategias y recursos metodológicos como lo establece el desempeño N° 20 de la competencia N° 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Ante el problema priorizado se ha trazado objetivos con la finalidad de hacer frente y solucionar el problema. Es así que como objetivo general y que constituye el reto principal, porque permitirá solucionar el problema es reducir el porcentaje de estudiantes en nivel de logro de inicio en la competencia de comprensión de textos escritos del área de comunicación del VI ciclo de EBR de la I.E. Imelda Cava Vargas del distrito de Chepén - UGEL Chepén.

Frente a ello, el planteamiento de desafíos permitirá lograr nuestro cometido a través de la reducción de las actitudes inadecuadas de los estudiantes que se encuentran desmotivados a aprender, es necesario que se considere las necesidades e intereses de los estudiantes en la programación curricular, así mismo, es necesario el desarrollo de la comprensión de textos escritos en los estudiantes, además de la planificación y la realización del monitoreo y acompañamiento eficiente.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
<p>“Bajo porcentaje de estudiantes en nivel de logro satisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación del VI ciclo de EBR de la I.E. Imelda Cava Vargas del distrito de Chepén – UGEL Chepén”</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% de docentes se encuentran en el II nivel de IV, que recogen y realizan el tratamiento de las actitudes inadecuadas de los estudiantes de manera informal. • El 100% de docentes no toman en cuenta los niveles de comprensión de textos escritos de los estudiantes y los tipos de textos que les agradan leer. • El 100% de docentes cumplen parcialmente el desarrollo de la comprensión lectora, se evidencia en la dificultad de los docentes en la elaboración de preguntas inferenciales y críticas de un texto. • 33 % de docentes fueron monitoreados y acompañados por el equipo directivo. 	<p>PO04: Gestión de la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO01: Preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes.</p> <p>PO02: Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO03: Gestión de los aprendizajes.</p> <p>PO02: Fortalecer el desempeño docente-</p> <p>PO02.3 Realizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico.</p>	<p>COMPROMISO 2: Retención anual de los estudiantes en la I.E. Este compromiso está relacionado con la decisión de los padres, referente a su situación laboral, económica, salud o vivienda.</p>	<p>COMP2: Promueve y sostiene la participación democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • D4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. • D5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y conciliación. <p>COMP1: Conduce la planificación a partir del conocimiento... de las características de los estudiantes y su entorno...</p> <p>D1. Diagnostica las características del entono institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes.</p> <p>COMP5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje.</p> <p>D15. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de metas de aprendizaje.</p> <p>COMP6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del monitoreo y acompañamiento.</p> <p>D20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Registro de actitudes inadecuadas por el docente se realiza de manera informal, los estudiantes no participan en la regularización de las actitudes. • Se considera parcialmente las necesidades e intereses de los estudiantes en la elaboración de la programación curricular, mayormente se utiliza el cuento. • Mayormente se utilizan preguntas que se encuentran contenidas en el texto y otras preguntas que no se entienden. • El monitoreo ya acompañamiento es deficiente y no se realiza la reflexión con el docente. 	<p>PO04: Gestión de la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO02: Preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes.</p> <p>PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO04: Gestión de los aprendizajes.</p> <p>PO02: Fortalecer el desempeño docente- PO02.3 Realizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico</p>		<p>COMP2: Promueve y sostiene la participación democrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • D4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. • D5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y conciliación. <p>COMP1: Conduce la planificación a partir del conocimiento... de las características de los estudiantes y su entorno... D1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes.</p> <p>COMP5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje. D15. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de metas de aprendizaje.</p> <p>COMP6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del monitoreo y acompañamiento. D20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

El director como gestor y líder pedagógico en la Institución Educativa no solo identifica la problemática que impide el logro de aprendizajes de calidad, si no que cumple un rol articulador en la solución de esa problemática identificada. Siguiendo los planteamientos de Viviane Robinson, el directivo, debe en primer lugar, realizar el establecimiento de metas y expectativas. En relación al problema priorizado el directivo va a realizar la ejecución de una jornada de reflexión sobre la problemática priorizada, estableciendo metas y una ruta de trabajo (cronograma) esto debido a que es importante involucrar a los actores educativos en la toma de decisiones para involucrarlos en las diferentes tareas y trabajar colaborativamente como lo establece la competencia 6 del MBDD (directivo), estableciendo metas medibles.

En segundo lugar, es responsabilidad del directivo hacer un uso estratégico de recursos con que cuenta la Institución Educativa, direccionándolo o priorizando su uso sobre todo en el logro de mejoras de aprendizaje; esto se logra a través de la elaboración del presupuesto en forma participativa, donde se establecen los recursos y materiales necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas, además se tiene que establecer la organización y el cuadro de responsabilidad de los actores educativos; esto debido a que es necesario que los recursos disponibles en la I.E se utilicen adecuadamente en forma racional, para cumplir las tareas a cabalidad y se cumpla con lo establecido en el desempeño 7 de la competencia 3 del MBDD (directivo).

En tercer lugar, se debe realizar el planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; por ello, con la dirección del Directivo se debe realizar la elaboración de sesiones de aprendizaje, la ejecución de las sesiones de aprendizaje y la ejecución de plan de monitoreo y acompañamiento para evidenciar el cumplimiento óptimo de las acciones. El eje central o medular del proceso educativo es la mejora de los aprendizajes por intermedio del trabajo docente y el apoyo de los padres de familia, y una de las estrategias que permiten evidenciar estas acciones es el monitoreo y acompañamiento para cumplir con lo establecido en el MBDD (directivo), competencia 6, desempeño 20, e implicar directamente al directivo en apoyo al aprendizaje.

En cuarto lugar, el directivo debe promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, a través de la ejecución del programa de capacitación

“Elaboremos preguntas inferenciales y críticas de un texto” formado por los talleres de elaboración de preguntas inferenciales y críticas de un texto y la elaboración de proyectos de aprendizaje; elaborar y aplicar encuestas para conocer los gustos lectores de los estudiantes y aplicando test para conocer los estilos de aprendizaje así como el nivel de comprensión lectora que poseen los estudiantes antes de las intervenciones. Estas acciones se realizan con la finalidad de fortalecer las capacidades de los docentes para la mejora de su desempeño y cumplimiento del desempeño 5 del MBDD (directivo) y fortalecer el liderazgo directivo.

En quinto lugar, el directivo debe garantizar un ambiente seguro y de soporte, no solo referido a la infraestructura sino también al clima de relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, por ello se ha implementado el proyecto: El municipio escolar una oportunidad para mejorar la convivencia escolar, donde se tomara en cuenta los lineamiento del MED y se preparan los materiales y ambiente donde los docentes realizaran su trabajo. Es importante que los docentes se sientan cómodos y este a su alcance los recursos para que aprovechen al máximo el tiempo disponible y consoliden su compromiso. Estas relaciones se muestran en el siguiente cuadro.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y ESPECTATIVAS	Ejecución de una jornada de reflexión sobre la problemática priorizada y establecimiento de metas y ruta de trabajo (cronograma). PMAE	Es importante involucrar a los actores educativos en la toma de decisiones para involucrarlos en las diferentes tareas y trabajar colaborativamente como lo establece la competencia 6 del MBDD (directivo), estableciendo metas medibles.
USO ESTRATEGICO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto, estableciendo los recursos materiales. • Establece la organización y el cuadro de responsabilidad de los actores educativos. 	Es necesario que los recursos disponibles en la I.E se utilicen adecuadamente en forma racional, para cumplir las tareas a cabalidad y se cumpla con lo establecido en el desempeño 7 de la competencia 3 del MBDD (directivo).
PLANTEAMIENTO, COORDINACION Y EVALUACION DE LA ENSEÑANZA Y EL CURRÍCULO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de sesiones de aprendizaje • Ejecución de sesiones de aprendizaje. • Ejecución del monitoreo y acompañamiento. 	El eje central del proceso educativo es la mejora de los aprendizajes por intermedio del trabajo docente, y una de las estrategias de evidenciar estas acciones es el monitoreo y acompañamiento para cumplir con lo establecido en el MBDD (directivo), competencia 6, desempeño 20, e implicar directamente al directivo en apoyo al aprendizaje.
PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS PROFESORES	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del Taller: “Elaboro preguntas inferenciales y críticas de un texto” • Ejecución del Taller: “Aprendiendo a elaborar proyectos de aprendizaje” • Aplicación de encuesta: “Conociendo los gustos lectores de los estudiantes” • Aplicación del Test: “Conociendo los estilos de aprendizaje de los estudiantes” 	Se realizan con la finalidad de fortalecer las capacidades de los docentes para la mejora de su desempeño y cumplimiento del desempeño 5 del MBDD (directivo) y fortalecer el liderazgo directivo.
GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y DE SOPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del proyecto: “El municipio escolar una oportunidad para mejorar la convivencia escolar” • Preparar el material y ambiente donde los docentes realizaran su trabajo. 	Es importante que los docentes se sientan cómodos y este a su alcance los recursos para que puedan realizar las tareas aprovechando al máximo el tiempo disponible y consoliden su compromiso.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

De las diversas alternativas de solución al problema priorizado y realizado el análisis de costo beneficio de cada una de ellas, en relación al impacto que pueden tener en el aprendizaje de los estudiantes, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (PMAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación, esto debido a que va a permitir incrementar el porcentaje de estudiantes en el nivel de logro satisfactorio en la competencia comprende textos escritos, intervención del líder en el ámbito institucional, pedagógico, convivencial y en el monitoreo, acompañamiento y evaluación., generando como producto cambios en la cultura institucional.

La implementación del PMAE responde a demandas del contexto como el buen trato entre personas debido a las agresiones de los padres a hijos, entre padres dentro del ámbito del hogar y agresiones entre estudiantes; y la práctica de una vida saludable debido al incremento de la drogadicción en la comunidad de Talambo. También responde a necesidades docentes, como la elaboración de instrumentos para el recojo de las necesidades e intereses y el desarrollo de capacidades en la elaboración de preguntas inferenciales y críticas de un texto, donde se puede aprovechar las instituciones de educación superior de la localidad para el fortalecimiento de capacidades en los docentes, mediante talleres.

“no es suficiente que los docentes asistan a cursos, talleres o seminarios; es necesario que los docentes sean acompañados y compartan su práctica profesional con sus colegas, reflexionando de manera estratégica sobre lo que están haciendo, sobre cómo se está haciendo, observando a otros hacer lo mismo” Malpica (citado en Minedu 2017, p.69).

Sustentan el PMAE experiencias exitosas en el Perú como el informe final denominado “El efecto del acompañamiento pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú” realizado por Rodríguez j, Leyva y Hopkins (2016), donde concluyen que el “plan de acompañamiento pedagógico tuvo un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre el rendimiento, evidenciándose el incremento de los puntajes en comprensión entre 12 y 13%”.

El PMAE permite el establecimiento de metas y expectativas centradas en el aprendizaje, donde el líder pedagógico desarrolla estrategias en los tres componentes

del plan: Sensibilización para el involucramiento y compromiso de los actores educativos, organización del recurso humano en equipos de trabajo y responsabilidad de procesos misionales, capacitación para fortalecer las capacidades y control en la ejecución de las tareas a través del dialogo critico-reflexivo personal y en equipo.

Lo anterior permitirá asignar adecuadamente los recursos económicos y materiales pertinentemente de manera eficiente y eficaz. También la generación de espacios para el intercambio de experiencias entre docentes a través del trabajo colegiado, círculos de inter aprendizaje, y promover la formación de una comunidad de aprendizaje; estos espacios pueden ser aprovechados para incentivar o promover la autoevaluación y coevaluación del trabajo docente aplicando como estrategia la retroalimentación formativa orientada a la mejora de los aprendizajes, los cuales deben ser medidos por el equipo directivo para la toma de decisiones.

La implementación del PMAE dinamiza el sistema de gestión escolar generando una cadena de valor en los siguientes términos: En el proceso de dirección y liderazgo dinamiza el proceso PE01 (Planeamiento institucional) al orientar la gestión de la I.E hacia el cumplimiento de objetivos mediante actividades plasmadas en el PAT (referido al proceso PEO1.3) y regula la organización y funcionamiento de la I.E a través del proceso PEO1.4 (Referido al reglamento interno).

En el proceso Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar dinamiza los procesos PO03 (fortalecer el desempeño docente) mejora los aprendizajes a través del acompañamiento pedagógico y proceso PO05 (gestionar la convivencia escolar y la participación) a través de la implementación de normas de convivencia y solución de conflictos. En el proceso de apoyo dinamiza el proceso PS03 (referido a administración de los bienes, recursos y materiales educativos).

Por otro lado, el PMAE, mejora los aprendizajes en la competencia de comprensión de textos escritos, dando cumplimiento al primer compromiso de gestión referido al progreso anual de los aprendizajes y por lo tanto la retención de estudiantes como lo establece el segundo compromiso. Además permite al gestor concretizar el cuarto compromiso referido a Acompañar y Monitorear la práctica pedagógica de los docentes. Así mismo, las acciones anteriores se verán reflejadas en el cumplimiento de la calendarización (referida al tercer compromiso de gestión escolar) y finalmente la mejora de la convivencia referida al quinto compromiso de gestión escolar.

El PMAE contiene estrategias para mejorar la convivencia. Unicef (2009, p. 5) manifiesta que al centrarse en la convivencia se genera un cambio “rompiéndose el

paradigma del niño como objeto de tutela, para dar paso al niño como sujeto de derecho, por tanto, titular de derechos y responsabilidad en función a su desarrollo”. Una de las estrategias es la implementación del régimen disciplinario que tiene como base la teoría de la convivencia democrática y la teoría de la justicia restaurativa.

La estrategia en mención promueve un clima de respeto y oportunidad para el cambio de actitud de manera reflexiva y reparación del daño causado por la actitud inadecuada de los estudiantes. Para ello es importante es primer lugar la generación de espacios de sensibilización y toma de decisiones concertadas lideradas por el director y en segundo lugar implementar una libreta de convivencia donde los docentes registran las actitudes de los estudiantes, estas actitudes serán evidenciadas por los padres de familia, quienes en un dialogo reflexivo con sus hijos orientaran en el cambio de actitud. Por lo tanto, en esta estrategia no solo intervienen los docentes y estudiantes sino también los padres de familia y personal administrativo en la regulación de las actitudes para desarrollar aprendizajes sólidos y significativos.

La implementación del PMAE como alternativa de solución va a permitir el compromiso de los actores educativos. El directivo concientizara a los actores para que se comprometan en la ejecución de las acciones estableciendo objetivos, metas, organizando los recursos humanos, materiales y económicos, también realizando un acompañamiento oportuno y pertinente. Los docentes como entes ejecutores de las acciones establecidas actuaran con responsabilidad, comunicando las situaciones críticas encontradas aprovechando los círculos de inter aprendizaje. El personal administrativo como agentes de apoyo suministra los recursos materiales necesarios así como las condiciones de limpieza adecuada de los ambientes. Los padres de familia apoyaran estando pendientes del aprendizaje y actitudes de sus hijos.

Así mismo en la implementación del PMAE se corren riesgos que pueden generar el fracaso del plan de acción. Por ejemplo se corre el riesgo de que los docentes no acepten de que el monitoreo y acompañamiento se realizase con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes, también se corre el riesgo de la no implementación del acciones como el trabajo colegiado por la falta de ambientes adecuadas en la I.E, Así mismo, la no concreción de los talleres por los escasos ingresos de recursos económicos, por lo que es necesario establecer medidas como chalas de sensibilización y establecimiento de alianzas estratégicas.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

La gestión de las organizaciones, hoy en día, es una tarea compleja. El gestor como líder de estas organizaciones debe cumplir múltiples funciones, es decir, debe ser multifuncional para lograr el posicionamiento de la organización en su entorno. Chiavenato (2000, P.16) considera que “en las organizaciones se debe plantear, organizar coordinar, controlar y desarrollar técnicas que conlleven a promover el desempeño eficiente del personal bajo una actitud positiva y favorable”. En lo anterior se destaca la promoción del desempeño eficiente del personal; para ello, el gestor debe desarrollar el control de sus emociones para generar confianza y ayudar y lograr el mejor desempeño del personal, sobre todo los inmersos en el proceso operativo, es decir los docentes.

La gestión de las Instituciones Educativas, como organizaciones de aprendizaje, también es compleja. Senge (2007, p.96) manifiesta que “El mejoramiento de la calidad, la reducción de los costes totales y la satisfacción sostenida de los clientes es un problema dinámico”, lo que nos orienta a observar los problemas que se presentan en la Institución Educativa, desde el punto de vista de la gestión de procesos, es decir, desde el punto de vista dinámico y sobre todo del proceso misional de la institución para lograr la calidad educativa. Entonces, el gestor educativo, como líder, no solo se encarga de planificar, determinar las metas y establecer las estrategias, sino acompañar al personal del proceso misional, en este caso a los docentes y estudiantes en el desempeño de su labor.

En ese sentido, el gestor educativo debe ser líder centrado en el aspecto pedagógico que es el proceso misional y la razón de ser en una institución educativa. Murillo (citado por MINEDU, 2017, p. 5) dice que el gestor como líder pedagógico debe “preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución”, supervisar la práctica pedagógica implica no solo el recojo de información sobre practica pedagógica de los docentes y principalmente ejecutar el monitoreo y acompañamiento al docente en la mejora de su trabajo pedagógico.

5.1.1 Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (PMAE). El término plan tiene su origen etimológico en el latín, pero emana del vocablo latino planus que se traduce en “plano”. Young (1994, p.2) expresa que “El plan es un documento diseñado para planificar el curso de una empresa en un periodo determinado”, pero debe tomarse en cuenta que esta planificación debe ser dinámica, es decir, sus estimaciones y proyecciones deben ser revisadas constantemente para realizar los cambios en el momento oportuno.

Por su parte el MINEDU (2017) manifiesta que el plan de monitoreo permite planificar, ejecutar, acompañar, monitorear, supervisar y evaluar las acciones que van a garantizar el nivel esperado de las metas, productos y resultados previstos para la mejora de los aprendizajes de los niños, niñas de aprendizaje de la institución educativa. En ese sentido, el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (PMAE) de la práctica pedagógica en una institución educativa se puede entender desde dos puntos de vista:

Por un lado, el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (PMAE) como proceso intencional, es un conjunto de tareas interrelacionadas con la finalidad de diseñar, de manera consensuada, el camino o trayectoria a seguir para lograr la mejora de los aprendizajes en una institución educativa. Por otro lado, el PMAE como producto, es un instrumento consensuado que orienta la ejecución de actividades estratégicas o tareas encaminadas a la mejora de los aprendizajes en una Institución Educativa.

El PMAE se caracteriza por ser sistémico y pertinente, al responder al contexto; flexible y gradual, en relación a las características de los docentes; formativo y participativo, porque demanda la intervención de los actores educativos; además, es permanente e integral, su implementación necesita de una revisión constante. Minedu (2014, p. 51) expresa que el acompañamiento y monitoreo pedagógico es sistemático y pertinente porque “supone un seguimiento secuencial de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica”.

5.1.1.1 Procesos del PMAE. El PMAE debe ser visto desde un punto de vista de conjunto. Fullan (citado por Minedu, 2017, p.21) dice: “debemos estar preparados para pensar sistémicamente” por esta razón, el PMAE como sistema está formado por un conjunto de etapas o sub sistemas que están articulados con coherencia y son interdependientes, es decir no puede darse uno sin la presencia de los demás. Estas etapas son el monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1.1 *Proceso de monitoreo pedagógico.* Es el recojo de información en relación a la práctica pedagógica del docente en el aula donde se realiza el proceso enseñanza aprendizaje. El Minedu (2017, p.10) expresa que: “El monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo, análisis de información que evidencia la calidad de los procesos que ocurren en el aula”, este proceso identifica las fortalezas y debilidades del docente con el fin de optimizar su desempeño a través de decisiones pertinentes. El monitoreo pedagógico dinamiza todo el proceso de enseñanza aprendizaje, incluido los actores, sacándolos de su zona de confort, lo que permite el desarrollo de la creatividad, nuevas formas de hacer las cosas y sobre todo nuevos aprendizajes.

Para la implementación del proceso de monitoreo es necesario un conjunto de estrategias como: La visita al aula, donde el directivo visita el aula del docente para el recojo de información en base a los indicadores priorizados que contiene del instrumento a aplicar. Minedu (2014, p.15) expresa que la visita a aula “constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente o del directivo acompañado”. Por lo tanto, es de importancia su implementación en el PMAE porque permite el trato directo entre el docente y el acompañante a través de un dialogo de confianza y fraternidad.

La observación entre pares, donde cada docente es un experto en una determinada tarea, esta estrategia brinda la oportunidad para un crecimiento profesional entre pares. También, la autogestión, donde el mismo docente realiza un auto monitoreo para evidenciar cuál de los indicadores del instrumento necesita reforzar. Al respecto la Unesco (citado por Vásquez, 2013, p. 126) define autogestión como “la disposición de asumir con responsabilidad y orientaciones precisas el conjunto de actividades colectivas realizadas en un cierto entorno organizacional, con el propósito de influir sobre distintas dimensiones del quehacer educativo”.

En el proceso de monitoreo es importante el uso de Instrumentos validados, con la finalidad de generar un clima de confianza y el cambio de paradigma sobre la concepción del monitoreo, haciendo entender al docente que la finalidad del monitoreo es la mejora de la práctica pedagógica. Entre los instrumentos más conocidos tenemos la guía de observación de sesión de aprendizaje, donde se encuentran los diferentes aspectos a observar mediante indicadores claros y precisos; el cuaderno de campo para evidenciar situaciones foco que ocurren de manera espontánea que permiten la retroalimentación formativa.

5.1.1.1.2 Proceso de Acompañamiento pedagógico. Es un proceso de ayuda o apoyo en la mejora de la labor docente. MINEDU (2017, p.10) expresa que: “El acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua... acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica”, estas acciones reafirma el rol de liderazgo pedagógico que debe cumplir el Director de la I.E orientado a la mejora de los aprendizajes.

Existe diversa normatividad en relación al tema, así por ejemplo en el numeral 5.1 de la R.S.G N° 008-2017-Minedu, dice que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente centrada en la escuela y con la finalidad de promover en los docentes la mejora de su práctica pedagógica, ya sea en forma individual o en equipo; en base a información recogida, la toma de conciencia de esta y la implementación de cambios de mejora continua.

Malpica (citado por MINEDU, 2017), expresa que:

“no es suficiente que los docentes asistan a cursos, talleres o seminarios; es necesario que los docentes sean acompañados y compartan su práctica profesional con sus colegas, reflexionando de manera estratégica sobre lo que están haciendo, sobre cómo se está haciendo, observando a otros hacer lo mismo (pág. 69).

En el proceso de implementación del acompañamiento es necesario el uso de diversas estrategias para hacer efectivo y obtener mejoras en el trabajo docente. En el acompañamiento se puede utilizar estrategias de acompañamiento personal como la visita a aula brindando asesoramiento y asistencia técnica al docente sobre la base de las observaciones, al término de la sesión de aprendizaje mediante la retroalimentación formativa. Los estudios recomiendan que el número de visitas que el equipo directivo debe realizar al docente está en función de las necesidades identificadas en el proceso de monitoreo, es decir, de acuerdo a la información recolectada.

El proceso de acompañamiento también se puede realizar en equipo, mediante el trabajo colegiado, donde concurren un grupo de docentes que tienen cierta familiaridad como por ejemplo puede ser que pertenecen a la misma área curricular, tienen la misma problemática, pertenecen al mismo ciclo, u otra característica que los confluente. En esta estrategia reciben el apoyo técnico por equipo directivo donde se profundiza el tema a tratar, exige un alto grado de preparación del equipo directivo.

Otra de las estrategias son los círculos de interaprendizaje, estos “son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, donde se abordan temas de interés común sobre el trabajo pedagógico” (MINEDU, 2017, p.49). Estos espacios permiten fortalecer la parte técnica y mejorar la comunicación, la confianza, el respeto y la solidaridad entre ellos, orientándolos a la formación de una comunidad profesional de aprendizaje dentro de la institución educativa.

El proceso de acompañamiento pedagógico también se puede realizar haciendo uso de los talleres de seguimiento las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, esta estrategia es llamada Comunicación Virtual; Esta estrategia facilita el intercambio de situaciones problemáticas que tienen que ver con el trabajo pedagógico desde diferentes lugares (desde casa) y con la participación de diversas personas a la vez. Es una estrategia innovadora, económica, en el sentido que los participantes no tienen que movilizarse de su lugar.

5.1.1.1.3 Proceso de Evaluación. Es un proceso complejo pero necesario para la mejora continua del que hacer educativo en la escuela, no solo la mejora de la labor del docente sino de la institución como sistema en general. Actualmente, la evaluación todavía se percibe como un proceso orientado a sancionar al personal evaluado, sin embargo se debe procurar “utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes” (MINEDU, 2017, P.56).

MINEDU (2017, P.58) considera que la evaluación docente es:

“un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”

Como podemos observar la evaluación está considerada desde el punto de vista formativo más no desde el punto de vista punitivo como se viene considerando por muchos trabajadores hoy en día. Desde este punto de vista la evaluación docente se constituye en un elemento motivador, orientador e invita a comprometerse en la mejora del que hacer del trabajo pedagógico, lo que se verá reflejado en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y la mejora de la imagen institucional.

En el proceso de evaluación de la práctica docente se pueden utilizar diversas formas o tipos de evaluación, así se tiene: La evaluación basada en la opinión de los estudiantes, donde se considera como informantes a los estudiantes y se utilizan como instrumentos los cuestionarios de opinión con carácter anónimo y estructurado o guía de preguntas cuando se utiliza la entrevista a través de grupos focales. Este modelo no es muy aceptado por los docentes, puesto que se manifiesta que los estudiantes no tienen el desarrollo cognitivo necesario para formar juicios de valor acerca del trabajo de los docentes.

Otro tipo de evaluación es el modelo de evaluación entre pares. Este tipo de evaluación es muy difundido a nivel del ministerio de educación, pues la diversa normatividad indica que en las instituciones educativas se debe organizar el comité de monitoreo y acompañamiento que cumple funciones de evaluación. En este tipo de evaluación se corre el riesgo del recojo de información sesgada, producto muchas veces del compadrazgo o amistad que pueda existir entre el evaluador y el evaluado, por ello, es importante que los actores educativos tomen conciencia de los aspectos positivos que nos brinda una evaluación consiente y real.

Sin embargo, otros estudios manifiestan que la “participación en evaluaciones por compañeros es considerado por los estudiantes como una importante experiencia educativa que contribuye a la notable mejora de los procesos y productos de los aprendizajes” Ibarra, Rodríguez &Gómez (2012, p.359), esto evidencia que la evaluación entre pares debe ser considerada como estrategia de evaluación en el PMAE. Según la OCDE (citado por MINEDU, 2017, P.62) manifiesta que:

“La evaluación docente pretende asegurar que los docentes se desempeñen a toda su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Al mismo tiempo, busca mejorar la propia práctica del docente al identificar fortalezas y debilidades para conseguir un mayor desarrollo profesional”

En lo anterior, queda claro entonces que la evaluación del trabajo docente tiene por finalidad primero la identificación de fortalezas y debilidades, segundo toma de decisiones pertinentes y tercero permitir el desarrollo docente en el aspecto relacionado a su práctica pedagógica, a su profesionalidad y su aspecto personal. En ese sentido, se puede utilizar como instrumento de evaluación el portafolio que es “proceso dinámico que sirve a los profesores para recoger datos provenientes de su trabajo y desarrollo profesional” Lyon (Citado por Martínez, 2009, p.36); estos trabajos orientan al docente a una reflexión y poder compartirlos con los demás.

5.1.2 Área curricular de comunicación. El ser humano, en su ciclo de vida, se le presentan diversidad de necesidades y para poder satisfacer estas necesidades es necesario que interactúe con su entorno y sus pares, en ese accionar cumple un rol importante la comunicación; por ello en el currículo nacional se ha implementado el área de comunicación, la cual “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” (R.M. N° 649-2016-MINEDU).

El área de comunicación se basa en el enfoque comunicativo, el cual, “es la modalidad comunicativa que tiene como finalidad fundamental el desarrollo de la competencia comunicativa del estudiante” MINEDU (2007, p. 18), como vemos este enfoque es opuesto al tradicional donde se priorizaba el conocimiento de la gramática de la escritura, centrándose en la palabra aislada, fuera de un contexto comunicativo real, en contraposición al enfoque actual que toma al texto y no la palabra como la unidad básica. Esto en razón de que una palabra puede tener un significado diferente en relación las palabras que lo rodean.

La comprensión de textos escritos es un proceso que demanda de mucha concentración por parte de los estudiantes, uso de diversas técnicas de lectura, un espacio adecuado y sobre todo que el texto contenido en las lecturas guarden relación con las necesidades e intereses de los estudiantes. Así mismo, la comprensión de textos escritos demanda que los docentes tengan la debida preparación tanto técnica como psicológica para poder ayudar a los estudiantes en el proceso de la enseñanza de la comprensión de textos. En ese sentido, la comprensión de textos escritos demanda de un proceso de planificación, organización, dirección, y control (evaluación) del proceso que lleva a cabo el docente.

5.1.2.1. Niveles de logro de aprendizaje. La mejora de la educación secundaria en el Perú está pasando por un proceso de implementación de diversas estrategias como, jornada escolar completa, soporte pedagógico, capacitación a los docentes y directores. La verificación de esta mejora está a cargo de la Unidad de la Medición de la Calidad (UMC), quien está implementando la evaluación censal de estudiantes a lo largo de la Educación Básica; se empezó con segundo de primaria, posteriormente, en el año 2015 se aplicó a segundo y cuarto de primaria y a segundo de secundaria. Esta implementación de medición de la calidad de los aprendizajes se ira ejecutando progresivamente.

Sinrece (2015, p.5) expresa que: “En la ECE, de acuerdo con su puntaje, los estudiantes son clasificados en cuatro niveles de logro: satisfactorio, en proceso, en inicio y previo al inicio. Estos tres últimos agrupan a los estudiantes que no lograron los aprendizajes esperados”. Luego del análisis de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes del VI ciclo, se evidencia un alto porcentaje de estudiantes del segundo grado de secundaria se encuentran en el nivel de logro de inicio (90,9%, resultado que resulta de sumar el nivel de logro de inicio y previo al inicio); es una preocupación que compromete a los compromisos de gestión referido a los logros de aprendizaje y retención anual de estudiantes; constituyendo una preocupación de los actores educativos.

De acuerdo a esta evaluación y los niveles de logro alcanzado por los estudiantes, éstos son clasificados en cuatro niveles de logro: Satisfactorio, en proceso, En inicio y Previo al inicio, el ministerio de educación espera que al 2021 los logros de aprendizaje en el nivel satisfactorio alcance un buen porcentaje en los estudiantes a nivel nacional.

Nivel	Descripción
Satisfactorio	El estudiante logró los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del ciclo siguiente.
En Proceso	El estudiante solo logró parcialmente los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo, pero demuestra haber consolidado aprendizajes del ciclo anterior.
En Inicio	El estudiante no logró los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo ni demuestra haber consolidado los aprendizajes del ciclo anterior. Solo logra realizar tareas poco exigentes respecto de lo que se espera para el VI ciclo.
Previo al Inicio	El estudiante no logró los aprendizajes necesarios para estar en el Nivel En Inicio.

Figura 4. Descripción de los niveles de logro según la ECE.

Como se observa en la tabla anterior los niveles de logro son descripciones de aprendizajes. El nivel satisfactorio agrupa a los estudiantes que han alcanzado el estándar mínimo del ciclo, los tres últimos agrupan a los estudiantes que no lograron los aprendizajes o estándares mínimos. El nivel de inicio se identifica con el color rojo porque nos indica que estos niños tienen problemas y por lo tanto, debe tomarse en cuenta en el proceso de planificación del proceso de aprendizaje identificando las deficiencias y las alternativas de solución desde los componentes de gestión.

5.1.2.2 Factores que influyen en el nivel de logro de aprendizaje de comunicación. El proceso enseñanza aprendizaje es una oportunidad para el logro de aprendizajes, pero este espacio es insuficiente y no se obtienen los logros esperados debido a diversidad de factores que lo entorpecen. Dentro de estos factores se puede considerar los externos que puede ser referente al entorno geográfico y social, e internos relacionados directamente con el estudiante como son sus capacidades, sus motivaciones, sus intereses y necesidades. También puede ser el docente, en relación al desarrollo de sus capacidades o formación profesional a lo largo de su preparación o también puede depender de los recursos educativos disponibles para el aprendizaje con que cuenta la Institución Educativa.

5.1.2.2.1. Las Necesidades e intereses de los estudiantes del nivel secundario. La diversidad de literatura nos refiere que los estudiantes entre 11 y 14 años, edad en la cual se aplica la evaluación censal en secundaria, es un tramo de muchos cambios físicos y psicológicos. Estos niños son muy vulnerables a las opiniones de los adultos, se vuelven muy sensibles a las miradas, las personas ajenas a la familia se tornan importantes; la mayoría de alumnos de esta edad se encuentran en la transición del pensamiento concreto al formal. Por lo tanto, el docente debe tomar en cuenta estas características al momento de gestionar el proceso de aprendizaje en el aula.

5.1.2.2.2. El entorno local como recurso educativo en el aprendizaje de comunicación. Los estudiantes se desenvuelven o viven su vida diaria en constante relación con el medio que lo rodea, del cual reciben información, la procesan y emiten respuestas. En ese sentido, lo primero a lo que se enfrenta el estudiante y sirve de estímulo para activar sus receptores sensoriales es su entorno. El entorno se refiere a aquello que el niño o la niña puede conocer mejor porque es fruto de sus experiencias sensoriales, directas o indirectas, porque le es familiar y porque está próximo en el tiempo o en el espacio.

Donovan y otros (citado por MINEDU, 2015, p.13) asegura que “los estudiantes alcanzan un aprendizaje con alto nivel de significatividad cuando se vinculan con sus prácticas culturales y sociales”; entonces el entorno se constituye en centro de interés para interiorizarlo y transformarlo en su beneficio. Tomando en cuenta el entorno del estudiante, este adquiere un papel activo en su propio proceso de aprendizaje ayudándole a ganar autonomía y capacidades de interacción o socialización. El docente tiene que identificar en la comunidad y el contexto las potencialidades, a nivel de recursos educativos, que nos puede proporcionar.

5.1.2.2.3. La Convivencia escolar y su influencia en los logros de aprendizaje. La escuela es una sociedad en miniatura porque interactúa gente (alumnos, profesores, padres de familia) en un espacio y tiempo determinado, en ese sentido, la fuerza activa es la gente. La gente tiene voluntad, intereses e idiosincrasia propia; si no se toman en cuenta estas características será un poco más difícil que se logren los objetivos institucionales. De allí la importancia de establecer un entorno ordenado, de dialogo, de confluencia de intereses en un proyecto común, para garantizar la confianza de los docentes en su trabajo y la confianza de los estudiantes en su aprendizaje.

Entonces, la escuela al ser considerada como una comunidad de aprendizaje, donde la materia principal es la gente y sus interacciones. Ministerio de Educación Colombia (2012, p. 1) expresa que “La convivencia es un elemento central de la formación humana integral, por ello es conveniente comprender su naturaleza y su dinámica propia dentro de la institución escolar”. Esta dinámica se activa con la influencia cultural del medio social y por las relaciones propias entre los miembros de la comunidad educativa, relaciones que adquieren sus propias características o especificidades que construyen una identidad de convivencia escolar propia en cada institución educativa.

UNICEF (2009, p. 5) manifiesta que al centrarse en la convivencia se genera un cambio “rompiéndose el paradigma del niño como objeto de tutela, para dar paso al niño como sujeto de derecho, por tanto, titular de derechos y responsabilidad en función a su desarrollo”. Esto nos impulsa a generar cambios estructurales en la escuela para democratizar la escuela, permitiendo mayor participación de los estudiantes en la vida institucional; permitiendo aprender no solo al estudiante sino al mismo tiempo a los profesores, desarrollando capacidades para ser críticos y reflexivos de nuestro actuar y tomar decisiones pertinentes de mejora al momento de la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje.

Los estudios internacionales dan cuenta de la acción docente en aula, como el factor principal del logro de los aprendizajes de los estudiantes, junto al liderazgo del director. Por lo tanto, considero importante destacar el clima escolar o convivencia escolar existente en el proceso enseñanza aprendizaje, como otro factor relevante para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, particularmente, si estos son vulnerables socialmente, es decir, están expuestos a peligros como la drogadicción y el sicariato y sobre todo la violencia social en el hogar muy moda hoy en día.

5.1.2.3 Comprensión de textos escritos en comunicación. La comprensión de textos es un proceso sistémico, los estudiantes tienen que tener un desarrollo físico y cognitivo para activar apropiadamente este sistema. Comprender un texto no es fácil, demanda de una preparación y disposición tanto física como mentalmente del estudiante. Según Sole (citado por MINEDU, 2015, p.44) manifiesta que: “En la comprensión lectora intervienen tanto el texto (su forma y contenido) como el lector, con sus expectativas y conocimientos previos, pues para leer se necesita, simultáneamente, decodificar y aportar al texto nuestros objetivos, ideas y experiencias previas”.

De lo anterior, se puede colegir que la comprensión de textos escritos es un proceso constructivo, interactivo, pero también se puede decir que es estratégico y metacognitivo, porque no solo se enfrenta al conjunto de palabras que va a interpretar, también se enfrenta a objetivos que debe resolver producto de la lectura controlando sus procesos de pensamiento para asegurar la comprensión del texto. Los estudiantes al transitar de primaria a secundaria ya han desarrollado ciertas capacidades de comprensión lectora y se enfrentan en secundaria a textos más complejos en su estructura y sobre todo con temas especializados.

5.1.2.3.1. Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia. Existen diversidad de estrategias, sin embargo, una de las estrategias que se toman en cuenta en las evaluaciones censales es la lectura de diversos tipos de textos. MINEDU (2013, p. 11) expresa que: “Para aprender a comprender, los niños deben leer diversos tipos de textos que existen en su cultura y en otras culturas”, una de las razones de leer diferentes textos, es que permite al lector apropiarse de distintas formas de organizar la información, así mismo, le permite al lector observar diferentes intenciones, destinatarios, entre otras características. Entonces leer diferentes tipos de textos es una buena estrategia para mejorar la comprensión de textos escritos.

Otra de las estrategias es enseñar a leer para aprender a través de las áreas curriculares. Es decir, a partir de textos de una área determinada por ejemplo trabajar los esquemas en ciencia tecnología y ambiente para aprender el sistema digestivo, los mapas conceptuales de ciencias sociales para trabajar temas del mercado. Otra estrategia es partir de proyectos vinculados a la realidad. Es decir, temas que respondan a los intereses y necesidades de los estudiantes donde se aborda el aprendizaje del objeto de estudio desde diversas áreas. Por ejemplo plantear proyectos para promover el aprendizaje hábitos de cuidado del medio ambiente.

5.1.2.3.2. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de comprensión de textos escritos. Estudios realizados en varios países evidencian la importancia del clima en el proceso enseñanza aprendizaje, es decir, la regulación de las actitudes favorecen el logro de los aprendizajes. En ese sentido, Terce (2015, p.122) manifiesta que “se alcanza mayores logros académicos cuando los docentes perciben que las interacciones entre los estudiantes y hacia ellos mismos se caracterizan por ser respetuosas, colaborativas y carentes de agresión”, por ello es importante que en el proceso de enseñanza aprendizaje durante las sesiones de aprendizaje el docente utilice estrategias para crear un clima propicio.

Por ejemplo, cuando el docente ya dio a conocer el propósito de aprendizaje de la sesión conjuntamente con los estudiantes deben seleccionar 3 o 4 normas de convivencia que les permita regular la actitud de los estudiantes y porque no decirlo del mismo docente, a su vez el docente debe recordarles a los estudiantes durante todo el proceso de enseñanza aprendizaje para que aprendan a regular sus actitudes. También el docente debe hacer uso de la escucha activa como estrategia para resolver las inquietudes o necesidades de los estudiantes, esta escucha activa debe ser asertiva y empática, es decir, a la altura del estudiante.

5.2 Experiencia Exitosa

Las experiencias exitosas relacionadas con la alternativa de solución del presente plan de acción corresponden a dos regiones del Perú:

- San Martín:

“Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, esta experiencia se realizó en la Institución educativa n° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de Tarapoto y región de San Martín. El proceso estuvo a cargo del director y el profesor del aula de innovación pedagógica (AIP) de esa institución.

En la experiencia en mención se realizaron acciones de sensibilización, capacitación, fortalecimiento del consejo académico y enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos. Como resultados obtuvieron el esmero de los docentes en elaborar sus sesiones y presentación de su carpeta pedagógica actualizada y completa,

docentes con actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico y mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esta experiencia permite fundamentar la utilización del PMAE y la orientación con las estrategias como el uso de las tic.

- En la Libertad:

“Proyecto aprendes” estrategia regional de acompañamiento pedagógico a las escuelas rurales, ejecutado por el Gobierno Regional de San Martín, donde participaron docentes, padres de familia, autoridades locales y especialistas de Ugel. Realizaron acciones orientadas a la mejora de los aspectos de materiales educativos, organización y trabajo de aula, formación docente y gestión escolar (CONEI y PAT). Dentro de estas acciones se tienen sesiones demostrativas en el aula, verificación de información mediante la reflexión y retroalimentación, bajo una comunicación empática, valoración y buen trato y generación de compromisos.

En la experiencia anterior lograron el posicionamiento gradual del facilitador como facilitado y referente continuo de los docentes. Este trabajo permite fundamentar el PMAE como la mejor solución al problema priorizado y evidenciar ante los actores educativos los logros positivos que se pueden obtener en la implementación del PMAE, sobre todo en la mejora de los aprendizajes elevando los niveles de logro en los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la Institución Educativa Imelda Cava Vargas, provincia de Chepén - UGEL Chepén – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante visitas de observación al aula para recoger información sobre la consideración de las necesidades e intereses de los estudiantes, desarrollo de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de las actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Acompañar la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante una intervención personalizada para fortalecer el desempeño docente en el planteamiento de preguntas inferenciales y críticas en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas de los estudiantes.
- Evaluar la práctica pedagógica del docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para la toma de decisiones en la mejora de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El eje articulador y alternativa de solución priorizada para el problema, objeto de estudio, es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación para mejorar la práctica pedagógica; su ejecución implica estrategias y actividades. En primer lugar, para recoger información sobre la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos, mediante las visitas en aula y análisis documental de la programación curricular. En segundo lugar, el acompañamiento a

través del trabajo colegiado, grupos de inter aprendizaje dentro de las comunidades profesionales de aprendizaje, la retroalimentación formativa y los talleres de seguimiento.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación (PMAE) se viabiliza a través de la ley general de educación N° 28044, específicamente de la R.S.G N° 008-2017-Minedu, donde expresa que el acompañamiento pedagógico promueve en los docentes la mejora de su práctica pedagógica y mejora continua, así mismo, su concreción es posible gracias al Decreto Supremo N° 028-2007 referido al uso de los recursos propios en la Institución Educativa.

La implementación del plan de acompañamiento, monitoreo y evaluación va a permitir la consolidación del liderazgo pedagógico del director al desarrollar la competencia 6 del marco del buen desempeño directivo referido a la gestión de calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento, monitoreo y evaluación de la practica pedagógica orientada al logro de aprendizajes satisfactorios demandados por los objetivos educativos de la nación. A continuación se presenta la matriz del Plan en 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/METODOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la Institución Educativa Imelda Cava Vargas, provincia de Chepén - UGEL Chepén - La Libertad.	Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante visitas de observación al aula para recoger información sobre la consideración de las necesidades e intereses de los estudiantes, desarrollo de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de las actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas de aula ejecutada	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo de la práctica pedagógica.	Equipo directivo	x															
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (autoevaluación)	Equipo directivo	x															
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo	x															
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente-planificación.	Equipo directivo	x															
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Equipo directivo		x														
					1.6 Observación del trabajo pedagógico en aula (Visitas 2, 3)	Equipo directivo											x			x		

<p>Evaluar la práctica pedagógica del docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para la toma de decisiones en la mejora de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.</p>	<p>% de portafolios implementados y evaluados.</p>	<p>100% de portafolios evaluados</p>	<p>6. método de portafolio</p>	<p>6.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica pedagógica a través del portafolio.</p>	Equipo directivo	x																	
				<p>6.2 Jornada de consenso de estructura y categorías de evaluación.</p>	Equipo directivo		x																
				<p>6.3 Implementación del portafolio docente</p>	Equipo docente		x	x	x	x	x	x	x										
				<p>6.4 Evaluación de portafolio</p>	Equipo directivo																	x	
				<p>6.5. Jornada de socialización de portafolios y reconocimiento de logros al trabajo docente.</p>	Equipo directivo																		x
				<p>6.6. Análisis y procesamiento de información de la evaluación de los estudiantes.</p>	Equipo directivo																		X
				<p>6.7. Jornada de reflexión sobre resultados obtenidos en la evaluación de los estudiantes.</p>	Equipo directivo																		X

Figura 5. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Una de las funciones inherentes de un gestor con liderazgo es la función de control, en este caso, el monitoreo y evaluación que debe realizar de cada una de las acciones planificadas en el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica descrito en el numeral anterior. Esto, va a permitir detectar oportunamente puntos críticos o necesidades que necesitaran ser satisfechas o reajustadas oportunamente, con la finalidad de tomar decisiones adecuadas para que el sistema funcione adecuadamente.

El proceso de monitoreo y evaluación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes: Nivel de implementación de las actividades: Con una escala numérica de 0 al 5, pero con calificativo cuantitativo, siendo el 5 de mayo logro. Esta escala determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan.

Se observa las evidencias, referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro alcanzado en la escala valorativa, luego las principales dificultades, orientada al registro de los puntos críticos o situaciones que no han permitido el flujo normal de la implementación de las actividades del plan. Y por lo tanto pueden repercutir en el nivel de logro en la escala valorativa de implementación. También se tiene la reformulación de las actividades, referido a la posibilidad de modificar o reformular actividades propuestas que presenten puntos críticos y no permitan un flujo normal en la implementación del plan, y finalmente el porcentaje de logro de la meta: Orientado a registrar en términos porcentuales el nivel de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan.

A continuación, se presenta la matriz del de monitoreo y evaluación del presente plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN BIMESTE						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante visitas de observación al aula para recoger información sobre la consideración de las necesidades e intereses de los estudiantes, desarrollo de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de las actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo de la práctica pedagógica.	Docentes Director						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	- Guía de observación de clase - Cuaderno de campo	- Papel boom - Plumones - Papelotes -Proyector	86% de actividades ejecutada
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (autoevaluación)	Director						X	Instrumentos de monitoreo y acompañamiento		- Papel boom - Plumones - Papelotes -Proyector - fotocopias	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Docentes Director						X	Cronograma establecido		-fotocopias -plumones - catulina	
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente-planificación.	Director						X	Fichas de análisis documental de programación curricular		- fotocopias	
			1.5. Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	Director Equipo directivo						X	- Fichas de monitoreo - Cuaderno de campo.		- fotocopias	
			1.6 Observación del trabajo pedagógico en aula (Visitas 2, 3)	Director Equipo directivo	X						- Fichas de monitoreo Cuaderno de campo.		- fotocopias	

2. Acompañar la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante una intervención personalizada para fortalecer el desempeño docente en el planteamiento de preguntas inferenciales y críticas en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas de los estudiantes.	Porcentaje de docentes acompañados para fortalecer la práctica pedagógica docente.	2. Trabajo colegiado	2.1 Jornada de sensibilización de	Equipo directivo						X	- Lista de asisten	Ficha de satisfacción	- Plumones - Papelotes -Proyector	33%	
			2.2. Elaboración de horarios	Equipo directivo						X	- Horario - fotos		-Proyector - papelote		
			2.3. Ejecución del acompañamiento de acuerdo - cronograma.	Equipo directivo		x							- Horario aprobado		-Proyector - papelote
			2.4. Retroalimentación formativa	Equipo directivo	x								Compromiso		Papel boon copias
		4. Círculos de inter aprendizaje	4.1.Jornada de sensibilización	Director							X	Compromisos	Guía de análisis de trabajo		-Proyector
			4.2Programación de tareas	Direct.- Doc							X	Cartel de tareas			- Papel boom - Plumones
			4.3Consenso de Protocolo de actuación	Direct.- Doc					x			Libretas de convivencia.			- Papel boom - Plumones
			4.4Consensos de aprendizaje			x						Régimen disciplinario			- Papel boom - Plumones.
		5. Talleres de seguimiento	5.1 Taller: “planteamiento de preguntas inferenciales y criticas de un texto escrito”	Equipo directivo	X							Panel de trabajos	Escala valorativa		Fotocopias Proyecto papelotes
			5.2. Taller: “Elaboración de instrumentos para identifica las necesidades e intereses de los estudiantes”	Equipo directivo	X							Modelos de instrumentos			Fotocopias Proyecto papelotes
			5.3. Jornada de capacitación: “Aplicación del régimen disciplinario de para regular actitudes inadecuadas”.	Equipo directivo	X							Régimen disciplinario			Fotocopias Proyecto papelotes
			5.4. Retroalimentación formativa de la implementación de lo aprendido en los talleres	Equipo directivo	X							Compromisos			Papel bonm fotocopias

3. Evaluar la práctica pedagógica del docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para la toma de decisiones en la mejora de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.	% de instrumentos procesados	6. Portafolio docente	6.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica pedagógica a través del portafolio.	Director Docentes						x	Listas de asistentes Fotos diapositivas	- Ficha de análisis - Rubrica	- Papel boom - Plumones - Papelotes -Proyector	29%
			6.2 Jornada de consenso de estructura y categorías de evaluación.	Director Docentes					x	- Estructura del portafolio	- Plumones -Proyector			
			6.3 Implementación del portafolio docente	Director Docentes	x					- portafolio	fotocopias			
			6.4 Evaluación de portafolio	Director Docentes	x					- fichas de evaluaciones Portafolio	- Plumones - papel boom			
			6.5. Jornada de socialización de portafolios y reconocimiento de logros al trabajo docente.	Director Docentes	x					Diplomas fotos	-Proyector Cartulina plumones			
			6.6. Analisis y procesamiento de información de la evaluación de los estudiantes	director	x					diapositivas	fotocopias			
			6.7. Jornada de reflexión sobre resultados obtenidos en la evaluación de los estudiantes.	Director Docentes	x					Compromisos Plan de mejora	Papel boom			

Figura 6. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

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

La implementación del Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación (PMAE) presenta ciertos puntos críticos o riesgos, que se detallan en la siguiente figura:

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante visitas de observación al aula para recoger información sobre la consideración de las necesidades e intereses de los estudiantes, desarrollo de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de las actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.	No aceptación de los docentes por la presencia del paradigma de que el monitoreo es una acción que busca la sanción docente.	Charla de Sensibilización
Acompañar la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante una intervención personalizada para fortalecer el desempeño docente en el planteamiento de preguntas inferenciales y críticas en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas de los estudiantes.	La institución educativa no cuenta con ambientes adecuados, debido a que es utilizado por ambos turnos.	Gestionar la construcción de nuevos ambientes, presupuesto participativo, Pronie
Evaluar la práctica pedagógica del docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para la toma de decisiones en la mejora de la comprensión de textos escritos y el tratamiento de actitudes inadecuadas en el proceso enseñanza aprendizaje.	Escasos recursos económicos que ingresan a la institución.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones del entorno local o participar en proyectos como el presupuesto participativo local.

Figura 7. Riesgos y medidas del plan de acción

8. Presupuesto

La concreción del Plan de acción no se logra si no se toman en cuenta con el apoyo del proceso de gestión de recursos económicos, es decir, el aporte de los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de la implementación. El ministerio de educación ha emitido diversa normatividad sobre el proceso de recaudación y uso de los recursos económicos, por ejemplo se tiene el Decreto Supremo N° 028-2007 referido al uso de recursos propios, donde se establece el uso de los recursos en la mejora de los aprendizajes; los recursos económicos necesarios también pueden ser cubiertos la asociación de padres de familia, pues son ellos los beneficiarios indirectos con la concreción de las actividades.

En el cuadro siguiente permite identificar con claridad cada una de las actividades que se realizan para lograr los objetivos planteados, relacionados con los costos o gastos que se generan y la procedencia de los mismos de manera anticipada, con la finalidad de proveer los recursos económicos e impedir la paralización o no concreción de los objetivos. 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, tiempo en el cual se van realizar las actividades así como de costos y finalmente las fuentes de financiamiento, para prever el cumplimiento de su ejecución.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo de la práctica pedagógica.	1° Semana-Marzo	12.00 soles	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (autoevaluación)	1° Semana- Marzo	8.00 soles	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	1° Semana- Marzo	2.00 soles	Recursos propios
1.4. Diagnóstico del desempeño docente-planificación.	2° Semana- Marzo	2.00 soles	Recursos propios
1.4. Diagnóstico del desempeño docente-planificación.	2° Semana- Marzo	2.00 soles	Recursos propios

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.5 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)	1° semana de abril	5.00 soles	Recursos propios
1.6 Observación del trabajo pedagógico en aula (Visitas 2, 3)	Mayo, Agosto	5.00 soles	Recursos propios
2.1 Jornada de sensibilización	1° Semana-Marzo	12 soles.	Recursos propios
2.2. Elaboración de horarios	1° Semana-Marzo	2.00 soles	Recursos propios
2.3. Ejecución del acompañamiento de acuerdo - cronograma.	Mayo – julio- octubre	10.00 soles	Recursos propios
2.4. Retroalimentación formativa	Mayo – julio- octub	10.00 soles	Recursos propios
4.1.Jornada de sensibilización	1° sem. de marzo	12 soles.	Recursos propios
4.2Programación de tareas	3° semana de mayo	4.00 soles	Recursos propios
4.3Consenso de Protocolo de actuación	4° semana de julio	4.00 soles	Recursos propios
4.4Consensos de aprendizaje	4° sem. setiembre	4.00 soles	Recursos propios
5.1 Taller: “planteamiento de preguntas inferenciales y críticas de un texto escrito”	2° sem de junio	30.00 soles	Recursos propios
5.2. Taller: “Elaboración de instrumentos para identifica las necesidades e intereses de los estudiantes”	2° sem de mayo	30.00 soles	Recursos propios
5.3. Jornada de capacitación: “Aplicación del régimen disciplinario de para regular actitudes inadecuadas”.	2° sem de julio	30.00 soles	Recursos propios
6.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica pedagógica a través del portafolio.	4° sem. marzo	30.00 soles	Recursos propios
6.2 Jornada de consenso de estructura y categorías de evaluación.	2° sem. De abril	10.00 soles	Recursos propios
6.3 Implementación del portafolio docente	Abril -noviembre	120.00 soles	Recursos propios
6.4 Evaluación de portafolio	3° sem. noviembre	5.00 soles	Recursos propios
6.5. Jornada de socialización de portafolios y reconocimiento de logros al trabajo docente.	3° sem. Diciembre	30.00 soles	Recursos propios APAFA
6.6.Análisis y procesamiento de información de la evaluación de los estudiantes	2 sem de diciembre	10.00 soles	APAFA
6.7. Jornada de reflexión sobre resultados obtenidos en la evaluación de los estudiantes.	3° sem de diciembre	30 soles	APAFA
TOTAL		457.00 soles	

Figura 8. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

La concreción del plan de acción se debe gracias a los diferentes módulos de formación de la segunda especialidad que permitió el desarrollo de capacidades en la identificación y priorización de la problemática en la Institución Educativa Imelda cava Vargas, pero sobre todo en la búsqueda de la solución más pertinente y eficaz de manera participativa y consensuada entre los actores educativos, tomando en cuenta las potencialidades de nuestra institución y el impacto en los aprendizajes y las demandas de la comunidad de Talambo.

El módulo denominado de inducción nos encamino a la formulación de una ruta de cambio, a través del cual, en la institución se realizó un trabajo en equipo con los actores educativos, haciendo un alto en nuestras labores cotidianas para identificar la problemática directamente relacionada con los aprendizajes, lográndose la sensibilización y compromiso de los actores en la solución de la problemática identificada denominada: “Alto porcentaje de estudiantes en nivel de logro de inicio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación del VI ciclo de EBR de la I.E. Imelda Cava Vargas.

El módulo 1 permitió el desarrollo de capacidades para la construcción y formulación del sueño institucional, es decir, la formulación concertada y participativa de una visión institucional compartida, dentro de la cual estaba la reducción del alto porcentaje de estudiantes en el nivel de logro de inicio en comunicación. Esta visión institucional se construyó a través de encuestas y diálogos con los padres de familia, docentes y estudiantes tomando como base la pregunta ¿Cómo te gustaría ver a tu I.E. dentro de tres años?, generando mucha expectativa.

En el Modulo 2 nos permitió el desarrollo de capacidades para empoderarnos de la gestión por procesos, la cual, al inicio genero mucha preocupación, desgano e incertidumbre; sin embargo en la puesta en práctica el mapa de procesos, recomendado por Minedu nos permitió reorganizar la institución estableciendo responsabilidades y sobre todo poniendo en práctica el valor de la solidaridad, bajo el lema: “Ser solidario es buscar el bien común cumpliendo con nuestras obligaciones y estando predispuestos a colaborar con los demás” generando orden y compromiso a la solución en el logro de la visión institucional y sobre todo a la solución del problema priorizado.

El módulo 3, referido a la participación y clima institucional, nos permitió el desarrollo de capacidades relacionada a la identificación de problemática de convivencia y al manejo de conflictos entre los actores educativos. Este módulo nos ayudó a identificar como causa del problema priorizado las actitudes inadecuadas de los estudiantes que influyen en la comprensión lectora de textos escritos y la búsqueda de la solución tomando como base la teoría de la convivencia democrática participativa y la teoría de la justicia restaurativa. Este módulo también nos permitió elaborar el informe del diagnóstico del problema priorizado a través de la elaboración y aplicación de instrumentos a los actores educativos, cabe destacar la estrategia de los grupos focales para la recolección de la información y las fichas de análisis documental.

A través del módulo 4, relacionada con la Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, se pudo identificar otra causa del problema priorizado: Las necesidades e intereses de los estudiantes no son consideradas en la programación curricular. La identificación de esta causa ha permitido identificar los procesos de gestión involucrados y centrarnos en el proceso misional de la institución que es el proceso de gestión de los aprendizajes. En este módulo se recibió las orientaciones para el procesamiento de la información recogida en los instrumentos de diagnóstico, realizar el análisis e interpretación de la información para la búsqueda de las soluciones.

Finalmente, en el módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente ha permitido desarrollar capacidades que nos orientaron a considerar al Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (PMAE) como la alternativa de solución a la problemática priorizada, pues permite hacer frente a cada una de las causas, generar cadena de valor dinamizando los procesos en cada uno de los componentes de la gestión, vale decir, proceso de dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la I.E. En ese orden de ideas, el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva que se concretizado con el aporte oportuno de cada uno de los módulos de formación, anteriormente mencionados.

10. Lecciones aprendidas

El proceso de construcción del presente trabajo no fue fácil, en el camino se encontró una serie de dificultades, que dieron lugar a cambios de estrategias, modificación de instrumentos entre otros, que constituyen los desaciertos; pero también se identificó fortalezas que constituyeron aciertos y animaron a seguir con el trabajo. Estos aciertos y desaciertos desarrollaron aprendizajes que nos permiten reconocerlos en las siguientes líneas:

El diagnóstico sobre los aprendizajes debe ser objetivo, no entrar en subjetivismos por ello es necesario partir de un diagnóstico consiente y sin sentimentalismos, sobre todo haciendo uso de instrumentos construidos y validados a través de un trabajo en equipo. Esto va a permitir el recojo de información pertinente y real. En la construcción de los instrumentos es importante la participación de los actores educativos. Los instrumentos deben recoger información de todos los actores educativos. Estos instrumentos deben aplicarse a docentes, estudiantes y padres de familia para cruzar información y obtener información confiable.

El árbol de problemas es una estrategia muy importante porque sirve para la identificación de causas y consecuencias de un problema priorizado, con la finalidad de caracterizarlo y evidenciar la articulación de cada uno de los componentes en la redacción del plan de acción.

La participación de los actores educativos en la construcción del plan de acción es un elemento medular porque permite generar compromiso en la concreción de las acciones determinadas; generando la idea que la solución a los problemas es responsabilidad compartida entre los actores educativos.

Mejorar la gestión y su centralidad en el aprendizaje es una tarea difícil pero no imposible. El PMAE es un instrumento muy importante para hacer frente a esta problemática en la Institución Educativa; permitiendo dinamizar la institución y solucionar el problema involucrando los procesos estratégicos (Dirección y liderazgo), procesos misionales u operativos (Desarrollo pedagógico y convivencia escolar) y procesos de apoyo (soporte al funcionamiento de la I.E) y sobre todo, movilizar las competencias del liderazgo pedagógico plasmado en la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Referencias

- Benítez, J. & Carrasco, L. (2011). *El recurso urbano como recurso didáctico para el aprendizaje de la autonomía, socialización y comunicación del alumnado*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3896787.pdf>
- Ministerio de Educación (2012). *Orientaciones sobre manuales de convivencia*. Bogota: Secretaria de Educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Ibarra, M., Rodríguez, G. & Gómez, M. (2012). *La evaluación entre iguales: Beneficios y estrategias para su práctica en la universidad*. Educación. Cádiz: Fomatex
- Martínez, M. (2009). *El portafolio para el aprendizaje y la evaluación*. Madrid: Editum.
- Ministerio de Educación (2007). *El texto como unidad de comunicación*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes*. Lima. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf
- Ministerio de Educación (2014b). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima. Macole SAC.
- Ministerio de Educación (2014c). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015a). *Informe de resultados de la ECE*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2015b). *Rutas del Aprendizaje Comunicación. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes?* Lima: Amauta Impresiones Comerciales SAC.
- Ministerio de Educación (2016a). *R.M. N° 649-2016-MINEDU*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/rm-649-2016-minedu/rm-n-649-2016-minedu-parte4.pdf>
- Ministerio de Educación (2016b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Inversiones Gráficas G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital SRL.

- Ministerio de Educación (2017b). *Programa Curricular de Educación Secundaria*. Recuperado de:
<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-secundaria.pdf>.
- Rodríguez, J, Leyva, J, Hopkins, A. (2016) *El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú*. Recuperado de:
http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Informe%20final_AC_PM.pdf
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina*. Argentina: Granica S.A.
- Siegel, E., Schultz, L., Ford, B., & Caney, D. (1994). *El plan empresarial*. Madrid: Díaz Santos S.A.
- UMC (2016). *Guía para comprender los resultados de la ECE-2013*. Lima: Macole SAC.
- UMC (2016). *Guía para comprender los resultados de la ECE-2015*. Lima: Macole SAC
- UNESCO (2015). *Informe de resultados TERCE*. Santiago: OEALC
- Unicef (2009). *¿Cómo diseñar un reglamento disciplinario?* Caracas: Mundo Gráfico 33 C.A.
- Vásquez, M. (2013) *La autogestión de procesos de cambio en centros educativos*. Educación. XXII(42).126. Recuperado de:
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/viewFile/5294/5291>
- Young (1994). *El plan empresarial*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Apéndices

GUIA DE ANALISIS DOCUMENTARIO DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION

I. OBJETIVO:

1.1. Evidenciar que se toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes en las programaciones curriculares y que afectan la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

II. INSTRUCCIONES:

Maca con una “X” la alternativa que crea conveniente dentro del cuadro de calificación tomando en cuenta la siguiente escala:

A: Cumple en su totalidad con el requerimiento del ítem.

B: Cumple parcialmente con el requerimiento del ítem.

C: No cumple con el requerimiento del ítem.

ASPECTO	INDICADOR	ITEM	CALIFICACION		
			A	B	C
Las necesidades e intereses de los estudiantes no se consideran en la programación curricular.	Considera las necesidades e intereses de los estudiantes en la P. A	Considera el nivel de comprensión lectora de los estudiantes.			
		Considera los tipos de textos que más les agradan a los estudiantes.			
	Considera las necesidades e intereses de los estudiantes en la prog. De unidad	Plantea situaciones significativas de aprendizaje relacionados a las necesidades y/o intereses de los estudiantes.			
		Plantea sesiones de aprendizaje que promueva una evolución en la comprensión lectora.			
		Considera recursos de aprendizaje y espacios del contexto.			
	Considera las necesidades e intereses de los estudiantes en la prog. De	Plantea situaciones significativas de aprendizaje relacionados a las necesidades y/o intereses de los estudiantes			
		Toma en cuenta los saberes previos de los estudiantes antes de la lectura.			

	sesión	Plantea preguntas de diferente nivel de comprensión lectora			
--	---------------	-------------------------------------------------------------	--	--	--

GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL DE ESTUDIANTES

I. OBJETIVOS:

- 1.1. Recoger información sobre el tratamiento de las actitudes inadecuadas de los estudiantes que influyen en el nivel de logro de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
- 1.2. Evidenciar que se toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes en las programaciones curriculares y que afectan la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
- 1.3. Conocer el conocimiento y aplicación de los niveles de comprensión de textos en diferentes tipos de texto.

II. MODERADOR:.....

III. PARTICIPANTES:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	

IV. GUIA DEL MODEADOR:

4.1. PRESENTACION:

- Presentación del moderador, algunas palabras para que los estudiantes se sientan familiarizados.
- Se explica el motivo de la reunión (objetivo).
- Presentación de los estudiantes.
- Se da a conocer el tiempo de duración (45 minutos)

4.2. EXPLICACION INTRODUCTORIA

- Se gravara la entrevista, siéntase cómodos, esto ayudara tener buenas respuestas de ustedes.
- Po favor que hable una sola persona a la vez, y levante la mano para indica que quiere hablar.
- Si alguno de ustedes tiene una opinión diferente a los demás compañeros del grupo, es importante que nos lo haga saber.
- Tienen alguna pregunta?

4.3. ROMPIENDO EL HIELO:

- ¿Cómo se llaman o como les gustaría que los llamen?
- ¿Les gusta su colegio?, ¿porque?

4.4. PREGUNTAS GENERALES:

- ¿Les gusta el área de comunicación?, ¿Porque?
- ¿Lo que están aprendiendo en esta área les sirve en su vida diaria?
- ¿Conocen los resultados obtenidos por sus compañeros en la ECE?

4.5. PREGUNTAS ESPECIFICAS:

OBJETIVO	N°	PREGUNTA
1.1	01	¿Las actitudes inadecuadas de los estudiantes lo registra el docente o lo pasa desapercibido?, ¿en que lo registra?
	02	¿Los estudiantes están organizados para intervenir en las actitudes inadecuadas de tus compañeros?
	03	¿Cuándo un estudiante realiza una actitud inadecuada que hacen los docentes?
1.2	04	¿Las lecturas que les presenta el profesor corresponden a la realidad de la localidad?
1.3	05	¿Las respuestas a las preguntas que plantea el profesor después del texto lo encuentras dentro del texto?
	06	¿Qué tipos de texto utiliza el docente con mayor frecuencia?

4.6. AGRADECIMIENTO:

GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL DE DOCENTES

I. OBJETIVOS:

- 1.4. Recoger información sobre el tratamiento de las actitudes inadecuadas de los estudiantes que influyen en el nivel de logro de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
- 1.5. Evidenciar que se toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes en las programaciones curriculares y que afectan la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
- 1.6. Conocer el conocimiento y aplicación de los niveles de comprensión de textos en diferentes tipos de texto.

II. MODERADOR:.....

III. PARTICIPANTES:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	

IV. GUIA DEL MODEADOR:

a. PRESENTACION:

- Presentación del moderador, algunas palabras para que los docentes se sientan familiarizados.
- Se explica el motivo de la reunión (objetivo).
- Presentación de los docentes.
- Se da a conocer el tiempo de duración (45 minutos)

b. EXPLICACION INTRODUCTORIA

- Se gravara la entrevista, siéntase cómodos, esto ayudara tener buenas respuestas de ustedes.
- Po favor que hable una sola persona a la vez, y levante la mano para indica que quiere hablar.
- Si alguno de ustedes tiene una opinión diferente a los demás compañeros del grupo, es importante que nos lo haga saber.
- Tienen alguna pregunta?

c. ROMPIENDO EL HIELO:

- ¿Les gusta el trabajo que realizan?, ¿Por qué?
- ¿Les gusta su colegio?, ¿porque?

d. PREGUNTAS GENERALES:

- ¿Por qué les gusta el área de comunicación?
- ¿Qué les parece los cambios que MED está realizando para el área de comunicación?
- ¿Conocen los resultados obtenidos por estudiantes en la ECE?

e. PREGUNTAS ESPECIFICAS:

OBJETIVO	N°	PREGUNTA
1.1	01	¿Las actitudes inadecuadas de los estudiantes lo registra Ud.? ¿Dónde o en qué?
	02	¿Le sirve a Ud. El registro de las actitudes inadecuadas? ¿Por qué?
	03	¿Ha observado la intervención de los estudiantes en la regulación de las actitudes inadecuadas de sus compañeros?
	04	¿Ud. ha organizado a los estudiantes para intervenir en las actitudes inadecuadas de sus compañeros?
	05	¿Cuál es el tratamiento que realiza ante una actitud inadecuada del estudiante?
	06	¿El tratamiento utilizado le ha proporcionado buenos resultados para la convivencia?
1.2	07	¿Toma en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes para elaborar la programación?
1.3	09	¿Ud. Utiliza los diversos tipos de textos recomendados por el MED?

f. AGRADECIMIENTO:

GUIA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL DE PPF

I. OBJETIVOS:

- 1.1. Recoger información sobre el tratamiento de las actitudes inadecuadas de los estudiantes que influyen en el nivel de logro de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
- 1.2. Evidenciar que se toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes en las programaciones curriculares y que afectan la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.
- 1.3. Conocer el conocimiento y aplicación de los niveles de comprensión de textos en diferentes tipos de texto.

II. MODERADOR:.....

III. PARTICIPANTES:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	

IV. GUIA DEL MODERADOR:

a. **PRESENTACION:**

- Presentación del moderador, algunas palabras para que los PPF se sientan familiarizados.
- Se explica el motivo de la reunión (objetivo).
- Presentación de los PPF.
- Se da a conocer el tiempo de duración (45 minutos)

b. **EXPLICACION INTRODUCTORIA**

- Se gravara la entrevista, siéntase cómodos, esto ayudara tener buenas respuestas de ustedes.
- Po favor que hable una sola persona a la vez, y levante la mano para indica que quiere hablar.
- Si alguno de ustedes tiene una opinión diferente a los demás compañeros del grupo, es importante que nos lo haga saber.
- Tienen alguna pregunta?

c. ROMPIENDO EL HIELO:

- ¿Qué les gusta de la institución educativa?, ¿Por qué?
- ¿Qué les desagrada de la institución educativa?, ¿Por qué?

d. PREGUNTAS GENERALES:

- ¿Han escuchado habla del área de comunicación?
- ¿Dialogan constantemente con sus hijos con relación a lo que hacen el colegio?, ¿porque?
- ¿Conocen los resultados obtenidos por estudiantes en la ECE?

e. PREGUNTAS ESPECIFICAS:

OBJETIVO	N°	PREGUNTA
1.1	01	¿Ud. Conoce que instrumentos se utilizan para registra las actitudes inadecuadas de los estudiantes?
	02	¿Conoce Ud, que los estudiantes deben intervenir en el control de actitudes inadecuadas de los estudiantes?
	03	¿Qué tratamiento reciben las actitudes inadecuadas de los estudiantes?
1.2	07	¿Considera Ud. que los profesores toman en cuenta las necesidades e intereses de sus hijos para que aprendan?
1.3	09	¿Su hijo le ha comentado si las preguntas en los textos son difíciles o fáciles de resolver?
	10	¿Su hijo(a) le informa sobre la diversidad de textos que lee en la escuela?

f. AGRADECIMIENTO:



En la presente foto se observa al investigador (directivo) aplicando el guía de preguntas a la docente de comunicación del VI ciclo de la I.E Imelda Cava Vargas



En la presente foto se observa al investigador (directivo) aplicando el guía de preguntas al grupo focal de estudiantes del VI ciclo de la I.E Imelda Cava Vargas