

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL COMPONENTE COMPRENSIÓN Y PRODUCCIÓN DE TEXTOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL CICLO AVANZADO DEL NIVEL SECUNDARIA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA “LICEO TRUJILLO”- UGEL 03-TRUJILLO NOR OESTE- LA LIBERTAD.

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

BUSTAMANTE PAREDES, Alex

La Libertad-Perú
2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la I E.....	4
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE., Compromisos Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	19
5. Sustentación de la Alternativa Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	23
5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico	23
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	24
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	24
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	24
5.1.1.3. Evaluación	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	24
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	25
5.1.2 Área Curricular Comunicación	25
5.1.2.1.Enfoque del área de comunicación	25
5.1.2.2.Competencia	26
5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar el componente comprensión y producción de textos.....	26
5.1.2.4. Procesos didácticos de la comunicación.....	28
5.1.2.5. Recursos para desarrollar la competencia	29

5.1.2.6. Estrategias para favorecer la convivencia escolar en el aula..	30
5.2 Experiencia Exitosa	31
6. Diseño del Plan de Acción	33
6.1 Objetivos	33
6.1.1 Objetivo General	33
6.1.2 Objetivos Específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	39
8. Presupuesto	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	48
10. Lecciones Aprendidas	50
Referencias.....	51

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	08
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados de diagnóstico	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol del líder pedagógico	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del plan de acción.....	35
<i>Figura 5.</i> Matriz del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción	40
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse	45
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de plan de acción	47

Introducción

El presente trabajo académico se realiza en el marco del programa formativo de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, y surge de la necesidad de mejorar la práctica de gestión de mi Institución Educativa CEBA “Liceo Trujillo”, donde se ha identificado una situación problemática en referencia al nivel insatisfactorio en el componente comprensión y producción de textos en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo avanzado, ya que no alcanzaron el nivel satisfactorio del logro de aprendizajes; lo cual, implica ser atendida de manera inmediata a fin de garantizar el cumplimiento de las metas de aprendizaje, que están articuladas a los cinco compromisos de gestión escolar que establece el Ministerio de Educación.

Se establece la identificación del problema con la finalidad de ser abordado con conocimiento científico y técnico siendo el objetivo el de alcanzar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, al analizar las causas pedagógicas más determinantes y a partir de ello plantear alternativas de solución; puesto que, un CEBA que no garantiza el progreso anual de sus alumnos, con aprendizajes de calidad no cumple con las metas de aprendizaje. Por ello, es fundamental que todos los agentes de la comunidad educativa asuman un compromiso institucional orientado a sumar esfuerzos que contribuyan a la solución de esta problemática; y siendo responsabilidad de mi rol directivo desde el enfoque del liderazgo pedagógico abordarla para plantear actividades en vías de la solución.

Este trabajo académico ha sido elaborado teniendo en cuenta los resultados de aprendizaje de los estudiantes como son las nóminas y actas de evaluación 2015 y 2016, donde podemos observar que el 70% de estudiantes no lograron nivel satisfactorio de aprendizaje en Comunicación. Ante este panorama, este trabajo académico constituye una propuesta de mejora para solucionar el problema de aprendizaje y alcanzar resultados satisfactorios en la competencia comprende diversos tipos de textos.

La estructura del presente trabajo consta de 10 acápites. En primer lugar, se describe la identificación del problema partiendo de la caracterización del contexto sociocultural de la institución educativa. Un segundo aspecto de este acápite es la

Formulación del problema identificado, teniendo como insumos el árbol de problemas. El segundo acápite describe el diagnóstico, donde se hace referencia a los resultados de los instrumentos aplicados, precisando los resultados cuantitativos y cualitativos. También se describe la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa; compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo. El tercer acápite presenta la caracterización del rol del director como líder pedagógico, desde el enfoque de liderazgo educativo que propone Viviane Robinson.

El cuarto acápite describe las propuestas de la alternativa de solución, priorizando en el Monitoreo, acompañamiento y la evaluación en la práctica pedagógica. (MAE), asimismo la responsabilidad que tiene el líder pedagógico en su gestión para involucrar a los actores en la mejora de los aprendizajes. El quinto acápite no brinda un panorama general del sustento teórico científico de las alternativas y las propuestas de solución al problema planteado, precisando los tipos o modelos de monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como las estrategias, e instrumentos a utilizar.

El sexto acápite se refiere al objetivo general y los objetivos específicos que se han planteado para revertir la situación problemática, así como la matriz del plan de acción, considerando los indicadores, las metas, los métodos y actividades a ejecutar, en el séptimo acápite nos refiere sobre el plan de monitoreo y evaluación, describe los indicadores, estrategias actividades evidencias y las metas a lograr en la aplicación de los instrumentos.

En el octavo acápite se describe el presupuesto a utilizar durante la aplicación de plan. El acápite noveno describe los procesos de elaboración del presente plan. De esta manera empoderar y fortalecer el liderazgo pedagógico en los directivos para tratar de dar solución a la situación problemática planteada, y sea fortalecido el MAE para su aplicación. Finalmente, el último acápite señala todo lo aprendido en la construcción del plan de acción señalando los aciertos y las lecciones a tomar en cuenta para la mejora de los aprendizajes.

La descripción de los acápites anteriores, evidencia que este trabajo representa un esfuerzo que consolida acciones de liderazgo pedagógico en favor del aprendizaje. Es importante reconocer que el trabajo en equipo es fundamental para lograr retos que apuesten a la mejora en la educación de nuestras estudiantes. Por otro lado, las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la comunidad son importantes porque

generan cambios a favor de la Institución Educativa. Por ello, pongo a disposición de los colegas directores y de los actores de mi comunidad educativa este trabajo académico para su análisis y aportes de mejora a fin de ir consolidando un plan estratégico con participación y compromiso de todos.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE

El CEBA “Liceo Trujillo”, está ubicado en la Urbanización residencial primavera, calle Alomía Robles N°600, de la ciudad de Trujillo, región La Libertad. Se fundó como Centro de Educación de Adultos el año de 1985, como parte del Colegio Liceo Trujillo, posteriormente en el año 2008 cambió de Modalidad al de Educación Básica Alternativa, de gestión compartida, orientada a la atención de jóvenes y adultos.

La comunidad actual demanda aprendizajes para la vida, más aún, en participantes que estudian y trabajan; que son autónomos a pesar de su corta edad; además requiere de profesores especializados en educación de jóvenes y adultos, proactivos, con voluntad de aprender nuevos conocimientos; y , lo más importante, generar un clima institucional favorable que permitan lograr aprendizajes significativos que les sirvan a nuestros estudiantes para mejorar como ciudadanos y así aportar a nuestra sociedad que tanto lo necesita. Por eso se hace muy necesario implementar el Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE).

El local del Centro de Educación Básica Alternativa “Liceo Trujillo” es parte del colegio de Educación Básica regular del mismo nombre; actualmente contamos con cuatro aulas, una para cada grado, asimismo con un ambiente donde funciona la dirección y una pequeña sala de profesores, los demás ambientes, patio, campos deportivos son compartidos; cabe precisar que por nuestro horario nocturno, no tenemos acceso a la biblioteca, sala de cómputo y demás ambientes de innovación pedagógica que sí cuenta Básica regular.

El CEBA “Liceo Trujillo” brinda el servicio educativo en la Modalidad de Educación Básica Alternativa, Actualmente atiende el Ciclo Avanzado; en forma presencial, es decir que los participantes tienen que asistir de lunes a viernes de seis

de la tarde hasta las diez de la noche, diferenciándose, así, de los semipresenciales que estudian los sábados y domingos, en nuestra modalidad los alumnos concluyen sus estudios en cuatro Grados (Cuarto de Secundaria); pero que tienen la misma equivalencia de los estudios de Educación Básica Regular. Actualmente contamos con cuatro profesores nombrados y un personal de servicio.

La mayoría de participantes, viven en distritos como el de la Esperanza y Florencia de Mora; además, el nivel socioeconómico de nuestros estudiantes es muy bajo, ya que el 85% de ellos no viven con sus padres y trabajan de manera subempleada (empleadas del hogar, obreros, trabajadores informales); a pesar que las principales actividades de las zonas, antes mencionada, es la fabricación de zapatos; ellos no pueden acceder a estas labores por falta de especialización. Por otro lado, por su mismo trabajo, no cuentan con acceso y lo fundamental, no tienen tiempo para participar en eventos culturales programados en nuestra ciudad.

La relación con nuestro entorno es bastante positiva, pues, se cuenta con aliados estratégicos como el que tenemos con la Universidad César Vallejo, que nos apoya con charlas pedagógicas y además la Escuela de Ciencias del Deporte, de la misma universidad, con la promoción del deporte para una vida saludable; también se cuenta con el apoyo directo de organizaciones internas como es el COPAE(comisión de participantes estudiantiles), que hacen las veces de la APAFA, en Básica Regular, además del CONEI, TOE, así como del Comité de prevención de riesgos y desastres.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como son las nóminas y actas de evaluación 2015 y 2016, además de los registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio en el componente comprensión y producción de textos en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo avanzado de la Modalidad de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “Liceo Trujillo” del Distrito de Trujillo UGEL 03 Trujillo Nor Oeste-La Libertad.

Una de las causas que ha provocado este problema es que los materiales seleccionados, por parte de los docentes, están descontextualizados; Entre los factores

de gestión curricular relacionado a esta causa es el desarrollo de capacidades profesionales, generado por la poca disponibilidad de tiempo por parte de algunos docentes para asistir a los diferentes eventos pedagógicos como jornadas de reflexión, grupos de interaprendizaje; esto ha traído como consecuencia que las sesiones de aprendizaje del componente comprensión producción de textos sean subjetivas y se conviertan en teóricas y rutinarias sin ningún atractivo ni utilidad para un estudiante con muchos saberes previos producto de su experiencia de vida. Para solucionar la causa, que acabamos de mencionar, debemos generar comunidades de aprendizaje y tomar en cuenta el liderazgo pedagógico del MAE.

Otra de las causas que han generado este problema es la inadecuada aplicación del enfoque comunicativo textual, ya que los docentes, siguen aplicando el enfoque tradicional, entre los factores que se relacionan con esta causa está el desarrollo de las capacidades profesionales y que conlleva a que las programaciones curriculares de los docentes están mal estructuradas y descontextualizadas, además no realizan un diagnóstico real de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, ni tampoco identifican sus ritmos y estilos de aprendizaje. Asimismo, los docentes programan de manera aislada sin notarse un trabajo colegiado. El efecto de esta situación conlleva a que el docente muchas veces improvise las sesiones y se dé mal uso del tiempo en el aula, además que los aprendizajes no sean significativos ni de utilidad para el estudiante. Para solucionar la causa, que acabamos de mencionar, debemos generar comunidades de aprendizaje y tomar en cuenta el liderazgo pedagógico del MAE.

Otra causa es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes de aula por parte del director, por múltiples actividades administrativas que distraen la gestión pedagógica, el factor de monitoreo, acompañamiento y evaluación, relacionado a esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento. Esto ha dado lugar a que los docentes no cumplan el primer compromiso de gestión: Monitoreo y asesoramiento; además realicen actividades no planificadas según el enfoque y los procesos didácticos. Para revertir esta situación problemática es necesario que el monitoreo, acompañamiento y evaluación se de en el marco de las siguientes condiciones: partir de un diagnóstico de las características de los docentes y crear una comunidad de aprendizaje para fortalecer la implementación del MAE.

Finalmente, hay una causa relacionada con el problema que tiene que ver con el deficiente manejo de estrategias para la convivencia escolar por parte de los docentes. El factor de gestión de convivencia escolar relacionado a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras que se relacionan con el problema y que tienen como efecto la indisciplina en el aula, esto está muy ligado a la práctica pedagógica ya que el docente se convierte en el eje catalizador en la construcción de aprendizajes autónomos del estudiante joven y adulto. Esta causa trae como consecuencia, un clima institucional poco propicio para el logro de aprendizajes significativos, el trato con los alumnos, por los docentes, es distante y poco empático, que hace que los participantes se vayan alejando poco a poco del CEBA.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar las siguientes fortalezas de nuestro CEBA; un porcentaje de docentes están identificados con la problemática del CEBA y la mejora de los aprendizajes; los alumnos están organizados en el COPAE (comité de participantes estudiantiles); también contamos con docentes especializados y director capacitado en los nuevos enfoques pedagógicos. Como oportunidades para revertir esta situación, tenemos las capacitaciones, permanentes tanto directas como virtuales por parte del Ministerio de Educación y la UGEL; además de aliados estratégicos como DIGEBA (Dirección General de Educación Básica Alternativa); la Universidad César Vallejo y el monitoreo permanente y planificado que nos comprometemos a realizar.

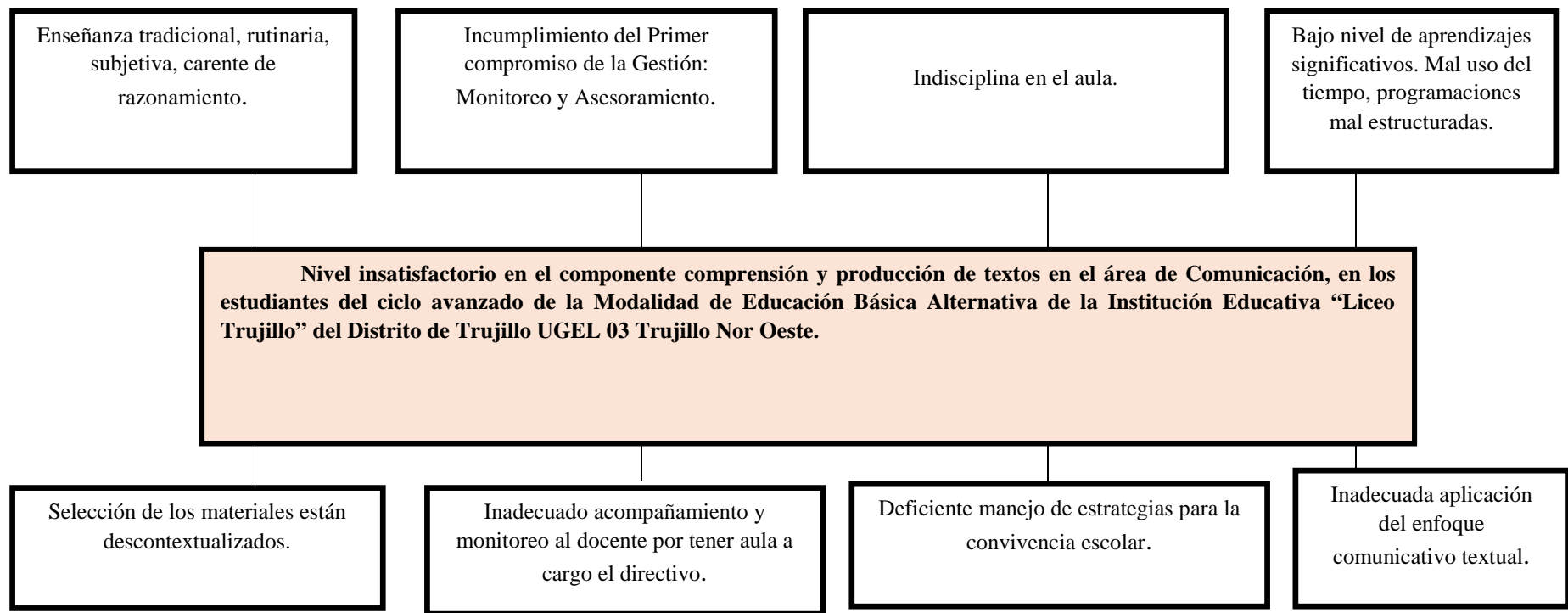


Figura 1.Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Podemos afirmar que el 85% de docentes tienen dificultades en señalar el propósito comunicativo, tampoco establecen una secuencia lógica ni verifican el uso de conectores lógicos en la elaboración de textos por parte de los alumnos. Esto se debe a que algunos docentes no toman conciencia de los efectos negativos para el aprendizaje de sus alumnos el no elaborar sus sesiones de acuerdo al enfoque comunicativo textual y, además, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados. Y no asisten a los talleres de interaprendizaje para mejorar los aprendizajes en la producción de textos, programados por la UGEL 03.

Por otro lado, el 80% de docentes no logran revisar si el contenido y la organización de las ideas en el texto se relacionan con lo planificado y lo mismo en lo concerniente a la revisión de textos. (El docente examina si el alumno ha mantenido el tema, cuidando no presentar digresiones, repeticiones, contradicciones o vacíos de información). Esto se debe a que los docentes desconocen el enfoque comunicativo textual o en todo caso no lo aplican adecuadamente, porque no participaron de la capacitación virtual programada por la DIGEBA (Dirección General de Educación Básica Alternativa).

Finalmente podemos decir que el 90% de docentes tienen dificultades en aplicar el enfoque comunicativo textual. No utilizan diferentes tipos de lectura ni relacionan las lecturas con las experiencias de los alumnos, ni formulan preguntas de comprensión lectora, Esto se debe a que los docentes no participaron de la capacitación virtual programado por DIGEBA, y por eso no enriquecen su formación personal y profesional, y no toman conciencia de los efectos negativos para el aprendizaje de los alumnos el no capacitarse.

En lo que se refiere a los materiales el 75% de docentes tienen dificultades al facilitar a los alumnos el acceso al material facilitado por el MINEDU (Ministerio de Educación), de igual forma no toman en cuenta la edad de los alumnos y contextualizan, según las características propias de estos, para seleccionar textos para

las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a que algunos docentes no utilizan, en sus sesiones de aprendizaje, los libros proporcionados por el MINEDU, que están al alcance, de todos, en la biblioteca del Centro Educativo, además, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados; para comprobar si docentes usan materiales proporcionados por MINEDU.

Respecto al aspecto de convivencia el 85% de los docentes tienen dificultades respecto a la relación que debe haber entre participante y alumno. Esto se debe a que los docentes no manejan estrategias que ayuden a mejorar el clima en el aula y solo se limitan a llamadas de atención a los alumnos; además no utilizan estrategias que ayuden a mejorar el clima en el salón y no proponen, en conjunto con los alumnos, los acuerdos de convivencia del aula.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que el plan de monitoreo cuenta con algunas estrategias de ejecución, por otro lado, manifiestan que el acompañamiento pedagógico se realiza con limitadas estrategias como el monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación, limitados Talleres de Fortalecimiento; consideran, también, que el acompañamiento pedagógico que realiza el director es mínimo en todo un año y responde a una planificación difundida en el CEBA. Para revertir esta situación se debe continuar con el monitoreo docente; pero planificado y consensado con los docentes y de esta forma hacerlos reflexionar sobre la importancia de una buena práctica docente y de tomar en cuenta los compromisos de gestión escolar.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE

El problema en torno al que se relaciona el presente trabajo de investigación es bajo nivel de logros de aprendizaje en el área de Comunicación en el componente comprensión y producción de textos en los estudiantes del ciclo avanzado de la Modalidad de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “Liceo Trujillo” del Distrito de Trujillo, UGEL 03. Trujillo Nor Oeste.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en señalar el propósito

comunicativo, tampoco establecen una secuencia lógica ni verifican el uso de conectores lógicos en la elaboración de textos por parte de los participantes. Además, no logran revisar si el contenido y la organización de las ideas en el texto se relacionan con lo planificado y lo mismo en lo concerniente a la revisión de textos. Por otro lado, tienen dificultades al facilitar a los alumnos el acceso al material facilitado por el MINEDU, de igual forma no toman en cuenta la edad de los participantes y contextualizan, según las características propias de estos, para seleccionar textos para las sesiones de aprendizaje. También, tienen dificultades respecto a la relación que debe haber entre participante y alumno. Esto se debe a que los docentes no participaron de la capacitación virtual programado por DIGEBA, y por eso no enriquecen su formación personal y profesional, y no toman conciencia de los efectos negativos para el aprendizaje de los alumnos el no capacitarse. Además, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido a la planificación y establecimiento de metas para el área de comunicación, así como también los procesos misionales u operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar específicamente con el PO02: preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, PO03: Fortalecimiento del desempeño docente, también existe una vinculación directa con los Procesos de Soporte PS01 Administrar recursos humanos en lo que concierne al PS01.1 Organización de la jornada laboral.

Asimismo, tenemos que resaltar a los procesos de dirección y liderazgo que son los responsables de orientar la gestión del Centro de Educación Básica Alternativa hacia los objetivos establecidos participativamente lo que permite la toma de decisiones informadas, la conducción de las actividades con liderazgo pedagógico, así como la rendición de cuentas transparentes sobre la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes y a la comunidad.

Además, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: el plan de monitoreo cuenta con algunas estrategias de ejecución, por otro lado, manifiestan que el acompañamiento pedagógico se realiza con limitadas estrategias como el monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación, limitados Talleres de Fortalecimiento; consideran, también, que el acompañamiento pedagógico que realiza el Director es mínimo en todo un año y responde a una planificación difundida en el CEBA. Para revertir esta situación se debe continuar con

el monitoreo docente; pero planificado y consensuado con los docentes y de esta forma hacerlos reflexionar sobre la importancia de una buena práctica docente y de tomar en cuenta los compromisos de gestión escolar. Sin embargo, el acompañamiento pedagógico se realiza con limitadas estrategias como el monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación, limitados Talleres de Fortalecimiento. Tampoco se han socializado el plan de monitoreo ni los instrumentos para su ejecución con los docentes.

Por otro lado, el acompañamiento pedagógico realizado es mínimo en todo un año y responde a una planificación poco difundida en el CEBA. Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO04.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. Asimismo, se relacionan con la competencia seis. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Además, tiene relación con el compromiso 04. “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica” también tiene mucho que ver con la problemática planteada ya que al no haberse realizado tal como estaba planificado no permite un adecuado diagnóstico del trabajo en las aulas, identificar las debilidades de los docentes y realizar el debido acompañamiento acorde con las necesidades y demandas de los estudiantes. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la I.E.

Por otro lado, se advierte que los docentes tienen bajas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, pues creen que independientemente de sus esfuerzos, algunos estudiantes no podrán aprender aspectos de la materia que enseñan. Asimismo, se observa el poco apoyo pedagógico a los estudiantes con dificultades de aprendizaje por parte de los padres de familia; es decir, no se involucran en el proceso educativo de sus hijos.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos los procesos referidos a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), evaluar aprendizajes (PO04.4) y promover la convivencia escolar (PO05.1). Asimismo, se relaciona con la competencia 5 del Marco de Buen Desempeño del Directivo: promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de

su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido los compromisos de gestión escolar 1 y 5: progreso anual de los aprendizajes y gestión de la convivencia escolar, respectivamente.

Por su parte, los resultados cualitativos obtenidos nos permiten afirmar que no se socializan los resultados del monitoreo y no se reflexiona sobre ello. Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO03.3, realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 del Marco de Buen Desempeño del Directivo: gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión escolar 4, referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.

Problema	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio en el componente comprensión y producción de textos en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo avanzado de la Modalidad de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “Liceo Trujillo” del Distrito de Trujillo UGEL 03.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Como resultado de la investigación estadística presentada con respecto al componente producción y comprensión de textos, relacionado con el uso del enfoque comunicativo textual del área de comunicación y considerando que dicho enfoque, proporciona sentido y comprensión del aprendizaje; es posible concluir que 95% de los docentes observados, se encuentran en el nivel inicio y de proceso, lo cual significa que les falta consolidar el conocimiento del enfoque, por lo que se hace necesario insistir sobre la importancia de dicho enfoque comunicativo previa capacitación del mismo. Frente a los resultados de investigación estadística, los docentes observados, en su mayoría, se encuentran en la categoría de convivencia en el nivel de proceso, solo uno de cuatro de ellos, es decir el 25%, en logrado; se sugiere invitar a los docentes que reflexionen sobre la importancia del manejo del clima en el aula y las normas de convivencia en bien de la institución .Por esta razón es necesario promover talleres de sensibilización en el manejo de aula para el logro de aprendizajes significativos.</p>	<p>Los procesos de gestión institucional que se encuentran implicados son los procesos operativos referidos a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), evaluar los aprendizajes (PO04.4) y promover la convivencia escolar (PO05.1).</p>	<p>Compromiso 01. “Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes” se observa que el 35% de estudiantes se ha incrementado en el nivel de logro en inicio en desmedro de los otros niveles de logro, lo que conlleva a deducir que las estrategias utilizadas por los docentes no son las más adecuadas, esto redundando en un deficiente nivel de logro de aprendizaje y que retarda el logro de las metas propuestas en el PAT.</p> <p>Otro de los compromisos ligados a la problemática del presente trabajo es el Compromiso 02. “Retención anual de los estudiantes” y al comparar con el periodo promocional anterior se observa que se ha incrementado el ausentismo, ligeramente, y puede atribuirse a una práctica pedagógica inadecuada para mantener al estudiante motivado y con ganas de lograr aprendizajes pertinentes.</p> <p>El compromiso 03 se refiere al “Cumplimiento de la calendarización planificada de la institución educativa”; por ser, nuestro CEBA, una institución compartida, muchas veces los turnos de Básica Regular programan actividades en nuestro turno sin consultar, generando un problema en el cumplimiento de nuestra calendarización planificada en los instrumentos de gestión.</p>	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes</p> <p>Competencia.5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	<p>Resultados cualitativos: El acompañamiento pedagógico que realiza el Director es mínimo en todo un año y responde a una planificación difundida en el CEBA. El plan de monitoreo cuenta con algunas estrategias de ejecución. El acompañamiento pedagógico se realiza con limitadas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación; además de limitados Talleres de Fortalecimiento. Es necesario hacer reflexionar a los docentes sobre la importancia de una buena práctica docente y de tomar en cuenta los compromisos de gestión escolar. Las visitas tanto opinadas como inopinadas deberían ser más frecuentes. Como resultado de la investigación y frente al problema priorizado se presentan alternativas de solución factibles de realizar donde se priorizará el monitoreo y el asesoramiento continuo, además, talleres, Jornadas pedagógicas y grupos de interaprendizaje, con el propósito de fortalecer las capacidades de los docentes en el área de comunicación, elevando el aprendizaje de los estudiantes de la Institución educativa.</p>	<p>Los procesos de gestión institucional que se encuentra implicado es el proceso operativo Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3).</p>	<p>Monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p>	<p>Competencia.5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
--	---	--	---	---

Figura 2. Análisis de resultados de diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea jornadas de Capacitación a los docentes Porque es indispensable que estos se encuentren capacitados para desarrollar eficientemente su labor y puedan manejar el enfoque comunicativo textual, para la mejora de los aprendizajes. Además, establecer compromisos de mejora y metas realistas, que se puedan ejecutar en conjunto con la comunidad

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea, en primer lugar, distribuir, organizar y facilitar oportunamente a los docentes el material distribuido por la DIGEBA (Dirección General de Básica alternativa; así como Elaborar materiales con los participantes, a través de proyectos de aprendizaje, donde intervengan toda la comunidad educativa y de esta manera lograr aprendizajes significativos en nuestros participantes y así evitar la deserción escolar y la racionalización.

La tercera dimensión es planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum; para esto planteamos que las diferentes actividades de planificación sean de manera consensuada (comenzando por la elaboración del PAT y el PEI) y de esa forma los docentes se involucren y se sientan comprometidos para su ejecución, así lograremos que las programaciones, sesiones, proyectos de aprendizaje sean contextualizados y tengan relación con los intereses de los alumnos.

La cuarta dimensión se refiere a promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, para esto planteamos una autorreflexión en toda nuestra comunidad educativa, sobre la enseñanza que se está brindando; a través de talleres, jornadas de reflexión. Identificando fortalezas y debilidades para ofertar un mejor servicio. Para de esta manera poder elaborar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación y acompañamiento acorde a la problemática de nuestro CEBA.

La quinta dimensión se refiere al aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte, en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea, Mantener el clima institucional favorable para las relaciones con toda la comunidad educativa y el entorno. Porque las buenas relaciones y el clima favorable motivan mayor

compromiso y facilita el cambio en el CEBA teniendo siempre en cuenta los aliados estratégicos. Viviane Robinson nos dice: “Nada de esto funciona si no existen relaciones de confianza entre profesores, padres de familia y líderes; si disminuye la confianza sucede otro tanto con los logros estudiantiles”.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, socializarlas con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Concretamente se plantea como meta elevar en 5% el nivel de logro satisfactorio respecto de los resultados del año escolar 2016, realizar dos talleres de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de comprensión lectora, así como organizar dos círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias pedagógicas. Es en este contexto que resulta necesario establecer metas posibles de alcanzar, acordes con las expectativas docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.	Porque es indispensable que los docentes se encuentren capacitados para desarrollar eficientemente su labor. Para que todos colaboremos en el logro de dicho objetivo.
Uso estratégico de los recursos.	Se propone distribuir, organizar y facilitar oportunamente a los docentes el material distribuido por la DIGEBA (Dirección General de Básica alternativa), además elaborar materiales con los participantes, a través de proyectos de aprendizaje, donde intervengan toda la comunidad educativa.	La institución Educativa no cuenta con material para el desarrollo de las actividades de aprendizaje del área de comunicación y su implementación nos permitirá lograr aprendizajes significativos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Porque es necesario que se planifique las diferentes actividades de manera consensuada (comenzando por la elaboración del PAT y el PEI) y de esa forma los docentes se involucren y se sientan comprometidos para su ejecución.	Porque es necesario que se planifique las diferentes actividades de manera consensuada y en comunidades de aprendizaje (comenzando por la elaboración del PAT y el PEI) y de esa forma los docentes se involucren y se sientan comprometidos para su ejecución.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Hacer una autorreflexión, en toda nuestra comunidad educativa, sobre la enseñanza que se está brindando; a través de talleres, jornadas de reflexión.	Autorreflexión identificando fortalezas y debilidades para ofertar un mejor servicio. Para de esta manera poder elaborar un plan de monitoreo y acompañamiento acorde a la problemática de nuestro CEBA.
Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte.	Mantener el clima institucional favorable para las relaciones con toda la comunidad educativa y el entorno.	Porque las buenas relaciones y el clima favorable motivan mayor compromiso y facilita el cambio en el CEBA teniendo siempre en cuenta los aliados estratégicos.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

A partir del análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada, “Nivel insatisfactorio en el componente comprensión y producción de textos en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo avanzado de la Modalidad de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “Liceo Trujillo” UGEL 03 Trujillo Nor Oeste” se ha determinado como alternativa más adecuada, pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes que laboran en el ciclo avanzado. Dicha elección se realiza considerando criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la Institución educativa y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

Asimismo, la ejecución del MAE responde a un diagnóstico real de los docentes considerando sus fortalezas y debilidades, oportunidades, amenazas y sus demandas; la alternativa de solución asume los dos grandes aspectos de los compromisos de gestión, el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje, que hacen alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa y que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes, al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica responderá a las demandas como son la mejora de los aprendizajes y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así como de los participantes que requieren aprendizajes significativos en el componente comprensión y producción de textos; asimismo su contextualización apelará a las características y potencialidades donde se ubica el CEBA, es decir, al distrito de Trujillo, de la provincia de Trujillo. Este contexto será considerado, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar los componentes del área de Comunicación en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El MAE permitirá, además al directivo, promover y sostener la participación democrática de los diversos actores del CEBA y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la

colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad (MBDD). Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de las estrategias significativas en el área de Comunicación; los integrantes del COPAE (Comité de participantes); ya que en los CEBAS no se cuenta con el apoyo de las APAFAS; deben trabajar en cooperación con los docentes, para coadyuvar a la mejora de los aprendizajes de la referida área. Además, el trabajador de servicio constará su función de soporte técnico y operativo de las actividades programadas.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados en el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en las estrategias didácticas significativas para desarrollar el componente comprensión y producción de textos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Con su implementación, el plan MAE permitirá generar una serie de espacios de diálogo interactivo para la asesoría personalizada entre directivos y docentes que permita recoger necesidades y demandas de la práctica pedagógica con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación. Estos espacios de participación democrática permitirán organizar mecanismos de coordinación y fomentarán la reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica que conducirán a la toma de decisiones concertadas y de acuerdo a los canales establecidos. Estos acuerdos permitirán una mejor implementación del MAE en cuanto al cumplimiento de los roles y responsabilidades asumidos por todos los actores implicados.

El rol como líder pedagógico interpela el establecimiento de metas como son elevar en 5% el nivel de logro satisfactorio respecto de los resultados del año escolar

2016, realizar dos talleres de capacitación docente sobre estrategias metodológicas de comprensión lectora, así como organizar dos círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias pedagógicas. El líder pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes debe sentirse corresponsables, al mismo tiempo debe consensuar actividades dirigidas a la implementación del monitoreo desde la sensibilización, elaboración de instrumentos, cronograma, la observación de sesiones de aprendizaje hasta el procesamiento y comunicación de los resultados.

El directivo fortalece su liderazgo pedagógico al encabezar las actividades de acompañamiento del docente, mediante el trabajo colegiado para la identificación de los puntos de mejora, de las estrategias de intervención y de encuentros formativos para el acompañamiento al docente que permitan la reflexión y mejora permanente de su práctica pedagógica que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El líder pedagógico debe garantizar el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes lo cual permitirá la elaboración de informes y evaluación más propositivos y formativos en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.

Es necesario comprobar el avance y mejora en los aprendizajes de los participantes del Ciclo Avanzado, por eso razón se aplicará una prueba estandarizada, relacionada con el Área de Comunicación; Componente Comprensión y Producción de Textos; para luego analizar los resultados, los cuales se comunicarán a la comunidad educativa. Después se emitirá un informe acerca del impacto del MAE en los aprendizajes de los estudiantes y de esta manera comprobar si se están logrando aprendizajes significativos.

También, debemos puntualizar que el director como líder pedagógico debe propiciar espacios donde se evidencie la evaluación, autoevaluación y coevaluación del desempeño docente para la reflexión de la práctica pedagógica; de esta manera recoger evidencias para la evaluación formativa. Además, el líder pedagógico, en la ejecución del acompañamiento debe considerar el aspecto de la reflexión crítica y la retroalimentación formativa para el logro de aprendizajes significativos en el área de Comunicación, componente comprensión y producción de textos.

Finalmente podemos decir que entre los riesgos que el líder pedagógico debe afrontar están la deficiencia en el desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje y que no se logran generar espacios para la asesoría personalizada; por la

existencia de docentes reacios a trabajar en horas fuera de su carga horario; también se evidencia limitaciones de los docentes para elaborar los materiales educativos y/o usar adecuadamente los proporcionados por el MINEDU; por eso se propone un taller sobre el uso adecuado y contextualizado de materiales y recursos educativos. Además, se debe fortalecer en los ... entes habilidades y fortalezas sobre el deseo de mejora en su práctica pedagógica; asimismo consensuar cronogramas para el acompañamiento, en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El Monitoreo, Acompañamiento y pedagógico...se constituye en una herramienta fundamental, que tiene el Directivo para el logro de aprendizajes significativos y desde su planificación debe involucrarse, en forma activa, a todos los docentes; a continuación, presentamos algunos conceptos sobre el tema antes mencionado.

5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo es un instrumento indispensable que permite recoger y analizar información de la labor del docente en el aula, para la toma de decisiones adecuadas y oportunas para la mejora del trabajo pedagógico del docente para el logro de los aprendizajes. Según las rutas de aprendizaje (MINEDU, 2014, p.13) “El monitoreo y asesoramiento se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal profesional e institucional”.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Teniendo en cuenta que el monitoreo es una práctica de responsabilidad compartida, se plantea las estrategias siguientes:

-Visita al aula. La visita en el aula implica un proceso de observación del participante y registro de hechos. Su propósito es identificar sus fortalezas y debilidades de la práctica docente en el aula, contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. (Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. (MINEDU, 2014, p.49).

Autogestión. “Cada docente conoce cuales son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance”. (Módulo 5 MAD. MINEDU, p.33). Los docentes registran sus propias sesiones de clase en videos, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de sus colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se aplicarán en el plan de monitoreo y acompañamiento son:

-Ficha de acompañamiento y monitoreo al docente: Protocolo de acompañamiento a la gestión de equipos directivos de instituciones educativas participantes en la estrategia de soporte pedagógico.

- Ficha de autoevaluación de la práctica pedagógica: Cada docente se aplicará una ficha, para registrar sus fortalezas y debilidades de acuerdo a los indicadores precisados en cada aspecto a evaluarse en su práctica pedagógica.

-Cuaderno de campo: Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo.

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico es el conjunto de mecanismos que están orientados al asesoramiento y la reflexión de la práctica pedagógica del docente, con el objetivo de valorar y superar su desempeño para el logro de los aprendizajes. De acuerdo a (MINEDU, 2017, p.7), el acompañamiento es: “Un proceso de formación continua, al ser una estrategia de apoyo y desarrollo profesional para el acompañado y el acompañante”.

5.1.1.2.2. *Estrategias.* Entre las principales estrategias a emplear para el acompañamiento Pedagógico tenemos:

- Asesoramiento presencial. Ayudarlo a identificar fortalezas y debilidades en su propia práctica, explicarles y establecer los retos que deben afrontarse en plan de mejora personal, a partir de compromisos concretos que en la siguiente visita serán verificadas en la práctica.

- Talleres de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivo de la misma escuela en los cuales se abordan temas de interés en forma grupal, sobre el trabajo pedagógico

5.1.1.3. Evaluación

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación docente es un conjunto de procedimientos sistemáticos, integrada en la práctica docente, con el objetivo de buscar su mejoramiento permanente, mediante el conocimiento lo más pertinente en

la búsqueda de la mejora de la práctica pedagógica en el aula, potenciando su personalidad, para lograr sus objetivos .

Según el MINEDU, la evaluación 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” (MINEDU, 2017, p. 58).

Como señala Valdés (2009), la autoevaluación "es el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. Entre sus objetivos se encuentran: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de auto desarrollo; y de esa manera aumentar su nivel de profesionalidad Responsabilidad en el desempeño de sus funciones y sus capacidades pedagógicas. (P.78).

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* Los instrumentos que se emplearán para la evaluación del desempeño docente son:

-Modelo de autoevaluación: Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica pedagógica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar. (Monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica docente, MINEDU, 2017, p. 60).

-Rúbricas: Las rúbricas son guías de puntuación usadas en la evaluación del desempeño de los docentes que describen las características específicas de un producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento, con el fin de clarificar lo que se espera del trabajo del docente, de valorar su ejecución y de facilitar la retroalimentación. Permite el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes. (Conde y Pozuelo, 2007, pp. 77-90).

5.1.2 Área Curricular Comunicación.

5.1.2.1. *Enfoque del Área de Comunicación.* El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque es importante en el aprendizaje de jóvenes y adultos porque se preocupa, que el estudiante domine los mecanismos que le faciliten la comprensión, producción y creatividad. Según la Dirección General de Educación de Básica Alternativa DIGEBA (2013) el enfoque comunicativo textual que orienta el proceso de enseñanza y

aprendizaje del Área de Comunicación Integral se propone: “que las competencias comunicativas se desarrollen a partir de la construcción del sentido de los mensajes escritos u orales en diversas situaciones auténticas de comunicación”.

De acuerdo al Módulo de DIGEBA, 2013, p.29: “Un texto se convierte en un medio para transmitir sentimientos, ideas, pensamientos, mas no en una finalidad de una comunicación; es decir, se escribe o habla para comunicar pensamientos, sentimientos e ideas”. Por lo tanto, al escribir se tiene en cuenta lo siguiente: a quién se escribe (destinatario), para qué se escribe (propósito) y sobre qué se escribe (tema). Según Jolibert, (1997), el escrito, mucho más en EBA, solamente, tiene significado cuando es usado en textos auténticos y en verdaderas situaciones de vida. Cuando hablamos del enfoque comunicativo textual el foco de atención es el texto, es decir se realiza en una situación comunicativa real dentro de un contexto y tiene una finalidad y destinatario concreto (DIGEBA, 2013).

En EBA:

-Se lee para: informar, aprender, entretener, seguir instrucciones.

-Se escribe para: comunicar ideas, experiencias, sentimientos y emociones.

-Se aprende a leer y a escribir interactuando con diversos tipos de textos que responden a distintas situaciones de comunicación (DIGEBA, 2013, p.30). Esto debe implicar, necesariamente, que: “El docente debe promover el desarrollo de capacidades que permitan a los estudiantes jóvenes y adultos ser comunicativamente eficientes y tener las herramientas básicas para desempeñarse adecuadamente en su centro de trabajo y en su medio social” (DIGEBA,2013, p.31).

5.1.2.2. Competencia. En educación Básica Alternativa las competencias son:

Un saber actuar de manera reflexiva y eficiente, tanto en el campo de las relaciones de las personas con la naturaleza, con los objetos, con las ideas, como en el de las relaciones sociales. Este saber actuar no alude solamente a una capacidad manual, técnica, operativa, sino además a un saber cómo, por qué y para qué hacerlo. (DCBN EBA, 2014, P. 58).

Las competencias se demuestran cuando los participantes actúan poniendo en práctica sus capacidades, conocimientos, y actitudes, en forma integrada y sistemática, para conseguir un resultado u obtener un propósito.

5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar el componente comprensión y producción de textos. De acuerdo al módulo Estrategias metodológicas para el área de Comunicación Integral de EBA, elaborado por DIGEBA, 2013: “El componente

Comprensión y Producción de Textos tiene como objetivo desarrollar la capacidad de comprensión de diversos textos y la habilidad para escribir textos coherentes y correctos para comunicar pensamientos, sentimientos, ideas y necesidades”. Seguidamente vamos a abordar cada uno de los componentes:

-Comprensión de textos: Existen dos razones para dar importancia al proceso de lectura y a la creación de hábitos lectores; la primera, es fomentar un pensamiento crítico y una visión empresarial en nuestros jóvenes y adultos y la segunda, porque la mayoría de nuestros estudiantes no tienen hábitos de lectura; que redundan en el bajo desarrollo de capacidades comunicativas, llevándolos a la no comprensión de diferentes textos y a no aprender con autonomía durante la vida (DIGEBA).

Según Bernabeu, J. (s.f.: 156); la lectura:

Es uno de los instrumentos más poderosos de aprendizaje porque quien lee adecuadamente no solo está capacitado para ampliar sus propios conocimientos con la información obtenida, sino que tiene la posibilidad de ampliar sus puntos de vista y reflexionar sobre lo escrito. Citado por (DIGEBA, 2014, p.22).

De acuerdo a DIGEBA, 2014, p.23 existen algunas estrategias para que los alumnos de EBA, mejoren su comprensión lectora entre las principales tenemos:

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

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

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

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

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

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

-Producción de textos: basados en el modelo anterior para la producción de textos en EBA, se recomienda comenzar a partir de una situación comunicativa real; relacionándola con los intereses de los alumnos. Es decir, lo que comunicó en forma oral a su entorno social, también lo debe plasmar en la escritura (DIGEBA, 2012,).

Existe una secuencia para producir textos: el primer paso es la planificación de cualquier tipo de texto, luego adecuarlos a la situación comunicativa, seguidamente textualizar las ideas con claridad según convenciones de escritura y finalmente, reflexionar sobre la forma y contenido de sus escritos.

(DIGEBA, 2012)

Para promover la producción de textos (DIGEBA,2013), recomienda combinar formas comunicativas; por ejemplo, la narración de historias en forma oral, relacionadas con sus experiencias de vida, revalorando la identidad de cada uno; para luego textualizarlos y compartirlos en el CEBA o con otros CEBAS; es una estrategia que da muy buenos resultados con jóvenes y adultos. Otra estrategia podría ser el representar y describir un animal o personaje elegido: “me gustaría ser”; “es una actividad que permite desarrollar la capacidad de simbolización o representación” Otras estrategias son:

“Redacción de cuentos colectivos: comparaciones con otros textos leídos, escritura de títulos de cuentos, construcción progresiva de cuentos o historias, registro en papel o computadora y elaboración de cartas, oficios; tarjetas de saludo y felicitación”. (DIGEBA, 2013, p.25).

5.1.2.4. Procesos didácticos de la Comunicación. Entre los procesos didácticos relacionados al componente comprensión y producción de textos se sugiere, para la comprensión, aplicar las estrategias estipuladas según las Rutas de Aprendizaje (MINEDU, 2013), como son:

Antes de la lectura:

- Exponer el, propósito de la lectura ¿para qué vamos a leer?
- Elaborar inferencias o anticipaciones y expectativas sobre el texto a partir de indicios (imágenes, título, tipo de texto, tapa, contratapa, solapa y otras características del texto o de su soporte).
- Hablar y anotar los conocimientos previos que se tiene acerca del tema

Durante la lectura:

- Leer en forma global, en forma individual silenciosa o con ayuda del docente.
- Inferir mientras se lee, estableciendo relaciones entre las ideas.
- Establecer relaciones entre referentes. Por ejemplo:

Teresa se fue a la escuela.

Ella se fue a estudiar.

- Identificar vocabulario desconocido y deducirlo por el contexto.
- Parafrasear con sus propias palabras el texto.

Después de la lectura:

- Dialogar con sus compañeros para intercambiar ideas y comparar su comprensión.
- Relatar lo que se ha leído.
- Expresar lo comprendido en otros lenguajes, para observar si el lector entendió.

5.1.2.5. Recursos para desarrollar la competencia. El material educativo, en EBA, se concibe como una herramienta pedagógica que propicia, estimula y facilita el logro de nuevos aprendizajes, favoreciendo procesos autónomos del participante con la acción mediadora del docente. Facilita en el estudiante el descubrimiento de sus propias estrategias de aprendizaje y de las ventajas del aprendizaje cooperativo. Por otro lado, el logro de aprendizajes esperados se alcanza interrelacionando los aprendizajes de las áreas del currículo. Esto potencia la relevancia del conocimiento adquirido, garantiza su pertinencia y la aplicación inmediata y concreta a situaciones educativas nuevas (metacognición), en función de los intereses de los estudiantes y las características de los entornos natural y social. (Fascículos de Aprendizaje EBA, MINEDU, 2014, p.8).

El uso de materiales educativos pertinentes y contextualizados en la modalidad tienen dos objetivos:” Contribuir al desarrollo de competencias, capacidades y actitudes que permitan el crecimiento personal, familiar y social de los estudiantes y favorecer el desarrollo de la autonomía en el aprendizaje; es decir, generar prácticas que posibiliten al estudiante aprender a aprender, ser consciente de cómo aprende y de cómo este aprendizaje puede ser utilizado de forma efectiva en el momento que lo necesite”.

(Guía Metodológica EBA, DIGEBA, 2009, p.18).

En EBA los participantes “obtienen y seleccionan información utilizando diversas fuentes: libros de texto, periódicos, revistas, páginas web, entrevistas a personas y

visitas a instituciones. Procesan los resultados de su búsqueda con una finalidad previamente establecida y comunican sus hallazgos para generar nuevos aprendizajes”. (Guía Metodológica EBA, DIGEBA, 2009, p.15). Esto va a generar en la participante motivación por aprender y lo más importante, aprendizajes significativos.

En lo referente a la producción textual, debemos tomar en cuenta las investigaciones de Flower y Hayes (1980) que diseñaron un modelo cognitivo para la elaboración de textos basados en los procesos de planificación, textualización y revisión. Según Sánchez, 2010, estos son:

-Planificación: es todo aquello que hacemos en el momento previo a ponernos a redactar, por lo que incluye la previsión de tres ítems:

-Metas: es decir, qué queremos lograr con nuestro texto.

-Generar ideas: aquello que se nos ocurre que debemos textualizar.

-Ordenar ideas: toda escritura necesita una jerarquización, es decir, una separación de las ideas en nucleares y periféricas, para que el texto sea entendible y esté bien redactado.

-Trasladar o traducir (textualización): es decir, llevar todo eso, al papel. Es la escritura propiamente dicha.

-Revisión: es uno de los subprocesos más importantes y, a su vez, uno de los menos utilizados (erróneamente) por los escritores inexpertos. En este subproceso se repiensen las ideas y su jerarquización, se relea lo escrito, se reordena antes de escribir, se revisa para cerciorarse de que todo lo planteado esté bien redactado.

5.5.2.6. Estrategias para favorecer la convivencia escolar en el aula. La Educación Básica Alternativa (EBA) la modalidad educativa orientada a la atención de adolescentes, jóvenes y adultos que se desarrolla en el marco del enfoque en la educación a lo largo de la vida y que, por razones diversas, no accedieron oportunamente a la Educación Básica Regular o tuvieron dificultades para culminarla; así como, a estudiantes que necesitan compatibilizar el estudio y el trabajo. Esta modalidad constituye una oportunidad para el ejercicio de la equidad, en beneficio de una población frecuentemente excluida. (Manual de tutoría y orientación educativa en EBA, MINEDU, 2014, p.3).

La Ley N° 28044 - Ley General de Educación, en el artículo 53°, resalta el derecho de los estudiantes a recibir buen trato y orientación adecuada. Por lo cual, es importante favorecer una buena convivencia escolar en el aula; teniendo en cuenta las

características y necesidades específicas de la población de EBA y asumiendo el carácter flexible que esta posee (Reglamento Ley 28044 - DS N°011 - 2012 - ED art. 68°), por esta razón se proponen algunas estrategias de convivencia escolar que respondan, adecuadamente, a las demandas personales y de aprendizaje de cada participante.

De acuerdo a (Marcone, 2012,), se pueden mencionar dos estrategias para una buena convivencia escolar en el aula:

-Momentos de reflexión: Se refiere a los momentos que el docente, puede tomar de sus propias horas de clase o al tiempo de reflexión que algunas instituciones educativas disponen al inicio de cada jornada escolar. Este momento está relacionado con la necesidad de dar indicaciones generales, comentar situaciones o incidentes importantes de la vida escolar o de la vida social que tienen repercusión en la formación integral de los estudiantes.

- Durante las clases: Se pueden dar en cualquier momento de la sesión, sobre todo para incidir en el cumplimiento de las normas o ante la actuación de algún alumno que altera el normal desenvolvimiento de la misma. A continuación, presentamos algunas sugerencias de cómo puede un docente, construir o fortalecer las Convivencia Escolar:

-Tranquilizo a mis estudiantes antes de iniciar mi clase. Por ejemplo, no empiezo a hablar al grupo ni a nadie en particular, hasta que todos estén callados y en su sitio.

-Recupero la tranquilidad a lo largo de la clase. Esto incluye el manejo de los cambios de actividades o de los minutos que se pueden dejar para que los alumnos descansen un poco y puedan volver a mantener la atención.

-Al dejar el aula, la dejé lista para recibir al docente que viene a continuación.

-Nunca doy indicaciones cuando los estudiantes están hablando o haciendo alguna cosa. Debo educar, constantemente, su atención y su capacidad de respuesta a las indicaciones.

-Cuando los estudiantes están trabajando de manera personal o grupal, no dejo que me rodeen, si es que estoy sentado en el escritorio, y me impidan mantener contacto visual con el resto de compañeros.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Mejora de mi gestión pedagógica aplicando la estrategia de Jornadas de Autoformación docente para fortalecer la convivencia democrática en la Institución Educativa 6044 “Jorge Chávez” del distrito de Santiago de Surco, perteneciente a la UGEL 07” se realizó en la región Lima, por la directora Carmen María Astocondor Gonzales. El objetivo de la experiencia fue mejorar la gestión pedagógica y el fortalecimiento de la convivencia escolar a partir de estrategias de acompañamiento para fortalecer las competencias pedagógicas y generar compromiso docente sobre la planificación, clima de aula y actitud para mejorar los niveles de convivencia.

Las acciones desarrolladas en la experiencia fueron la Planificación de las estrategias de resolución de conflictos para mejorar la Gestión pedagógica para una convivencia democrática, además la elaboración de un portafolio de recursos y materiales para el desarrollo de las jornadas de autoformación docente para fortalecer el liderazgo pedagógico y convivencia democrática y además la incorporación de estrategias para realizar jornadas de autoformación docente, con el objetivo de mejorar la gestión pedagógica y el fortalecimiento y convivencia democrática.

Entre las conclusiones que menciona la experiencia tenemos: el plan de intervención tiene que ser diseñado a partir del análisis reflexivo y de las dificultades de la gestión pedagógica, el acompañamiento, y en consideración a la atención de las necesidades de aprendizaje de los docentes; como una acción transformadora pedagógica a través de la estrategia Jornadas de Autoformación docente y los materiales y recursos al aplicar la estrategia al docente deben ser de interés para el grupo humano.

También menciona que el abordar la gestión pedagógica a partir de la reflexión crítica, permitió comprender lo fundamental de la planificación del monitoreo y acompañamiento para desarrollar acciones estratégicas y además permitió asumir cambios desde la planificación, implementación y ejecución en la mejora de la convivencia democrática, incidiendo en el cambio de actitud del directivo para encarar la motivación personal y ejercer un poder para inducir actitudes proactivas, creativas e innovadoras en los maestros.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo del componente comprensión y producción de textos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa CEBA “Liceo Trujillo” del Distrito de Trujillo UGEL 03 Trujillo Nor Oeste.

6.1.2 Objetivos específicos.

-Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación a los docentes en el aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el salón.

-Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y la producción de textos.

-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación, del componente comprensión y producción de textos. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación a los docentes en el aula; así como Círculos de interaprendizaje sobre el enfoque comunicativo textual relacionado con el componente comprensión y producción de textos en EBA; para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada

por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar 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/ modelos	Actividades	Responsables	Cronograma										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes que laboran en el CEBA” Liceo Trujillo”- La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación en el componente comprensión y producción de textos, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. -	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director	X										
					1.2 Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director y docentes	X	X									
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Director y docentes		X									
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente... (Primera visita).	Director			X								
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director				X							
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...).	Director						X	X	X			
																	X

	<p>Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación, componente comprensión y producción de textos; mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.</p>	<p>Porcentaje de acompañamiento personalizado a docentes sobre el componente comprensión y producción de textos.</p>	<p>100% de docentes acompañados.</p>	<p>Círculos de interaprendizaje Sobre el enfoque comunicativo textual relacionado con el componente comprensión y producción de textos en EBA.</p>	<p>2.1. Preparación y presentación de un plan de trabajo para la implementación de los círculos de interaprendizaje.</p>	<p>Líderes docentes</p>									
					<p>2.2. Ejecución de los círculos de interaprendizaje</p> <p>2.3. Preparación y presentación de un plan de trabajo para la implementación de Taller sobre los procesos didácticos en Educación Básica Alternativa.</p> <p>2.4. Evaluación de los Talleres de aprendizaje sobre procesos pedagógicos y didácticos, estrategias, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia escolar en</p>				<p>X</p>			<p>X</p>			

					Educación Básica Alternativa.												
	<p>Evaluar la práctica docente, a través de evidencias, recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación, componente comprensión y producción de textos.</p>	<p>Porcentaje de docentes evaluados.</p> <p>Porcentaje de estudiantes evaluados</p>	<p>100% de docentes evaluados.</p> <p>100% de participantes evaluados.</p>	<p>Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.</p> <p>Modelo de autoevaluación. Evaluación a través del portafolio</p> <p>Aplicación de una prueba estandarizada a los participantes.</p>	<p>3.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y valoración de la autoevaluación en la práctica pedagógica.</p> <p>3.2. Elaboración de instrumentos de evaluación para el recojo de evidencias.</p> <p>3.3. Evidencia de los resultados.</p> <p>3.4. Reflexión de los resultados para posibles mejoras y cambios en su práctica pedagógica.</p> <p>3.5. Informe de resultados de evidencias.</p> <p>3.6. Aplicación de evaluación estandarizada a</p>	Director											

					los estudiantes. 3.7 Análisis de los resultados de la evaluación estandarizada a los participantes. 3.8 Comunicación a la comunidad educativa de los resultados. 3.9 Informe del impacto de los resultados de los estudiantes.												
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

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

- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

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

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción.

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
				0	1	2	3	4	5				
Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.						X	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Cuaderno de campo. Análisis documentado.	Papelotes. Plumones. Tijera. Cinta maskin. Proyector. Computadora..	100% de visitas ejecutadas.
			1.2 Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos Contextualizados.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.			X				-Plan de monitoreo			
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)			X				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.			X				- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento.			

			1.5. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...).		X					-Informe de monitoreo.			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación, componente comprensión y producción de textos; mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Porcentaje de acompañamiento personalizado a docentes sobre el componente comprensión y producción de textos.	Círculos de interaprendizaje Sobre el enfoque comunicativo textual relacionado con el componente comprensión y producción de textos en EBA. Talleres sobre los procesos didácticos y pedagógicos, estrategias, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia escolar en Educación Básica Alternativa.	2. 1 Preparación y presentación de un plan de trabajo para la implementación de los círculos de interaprendizaje.	X						-Cartel de productos. - Compromisos de cambio.	Plan de evaluación.	Proyector Computadora Papel bond Rutas de aprendizaje.	100% de actividades ejecutadas
			2.2 Ejecución de círculos de interaprendizaje								Plan de acompañamiento. Cronograma.	Acta de reunión colegiada	Proyector Computadora Papel bond DCBNEBA
			2.3. Preparación y presentación de un plan de trabajo para la implementación de Taller sobre los procesos didácticos y pedagógicos, estrategias, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia escolar en Educación Básica Alternativa.		X								

			2.4. Evaluación de los Talleres de aprendizaje sobre procesos pedagógicos y didácticos, estrategias, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia escolar en Educación Básica Alternativa.				X					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.			3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y valoración de la autoevaluación en la práctica pedagógica.	X					Plan de autoevaluación Rúbricas contextualizadas.	Plan de talleres.	Proyector Computadora Papel bond DCBNEBA	100% de docentes evaluados
			3.2. Elaboración de instrumentos de evaluación para el recojo de evidencias.			X			Plan de evaluación. Rúbricas.			

			3.3. Evidencias de los resultados.					X	Rúbricas Fichas de consolidación.			
			3.4. Reflexión de los resultados para posibles mejoras y cambios en su práctica.			X			Rúbricas contextualizadas Portafolio docente			
			3.6. Informe de resultados de evidencias.					X	Acta de compromiso.			
			3.7. Aplicación de evaluación estandarizada a los estudiantes.				X		Evaluación estandarizada.			
			3.8. Análisis de los resultados de la evaluación estandarizada a los participantes.					X	Informe de resultados.			
			3.9 Comunicación a la comunidad educativa de los resultados.					X				
			3.10 Informe									

			del impacto de los resultados de los estudiantes del Ciclo Avanzado de EBA.										
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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

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

La alternativa de solución al problema, puede presentar algunas dificultades para su desarrollo que impidan el plan de monitoreo y evaluación a continuación se propone algunas medidas a adoptar para que se puedan cumplir los objetivos planteados en el plan:

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Deficiencia en el desarrollo de las comunidades profesionales de aprendizaje por docentes reacios a trabajar en horas fuera de su carga horaria.	Fortalecer en los docentes habilidades y fortalezas sobre el deseo de mejora en su práctica pedagógica.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y la producción de textos.	Las limitaciones de los docentes para elaborar los materiales educativos y/o usar adecuadamente los proporcionados por el MINEDU.	Taller sobre el uso adecuado y contextualizado de materiales y recursos educativos.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	No se logra la generación de espacios para la asesoría personalizada.	Se generarán cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptar.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia del acompañamiento pedagógico y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.2 Elaboración revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	
1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	Ninguno.	
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3...).	Mayo - setiembre	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
2.1. Preparación y presentación de un plan de trabajo para la implementación de los círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de marzo.	Ninguno.	
2.1 Ejecución de círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de abril.	S/ 50.00 para materiales	Recursos propios.
2.3 Preparación y presentación de un plan de trabajo para la implementación de Taller sobre los procesos didácticos en Educación Básica Alternativa.	Tercera semana de abril.	S/. 5.00 impresiones	Recursos propios.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
2.4 Evaluación de los Talleres de aprendizaje sobre procesos pedagógicos y didácticos, estrategias, uso de materiales y recursos educativos y la convivencia escolar en Educación Básica Alternativa.	Primera semana de mayo.	Ninguno	Recursos propios.
3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y valoración de la autoevaluación en la práctica pedagógica.	Cuarta semana de mayo.	S/ 60.00 para materiales.	Recursos propios.
3.2 Elaboración de instrumentos de evaluación para el recojo de evidencias.	Tercera semana de marzo.	S/. 5.00 impresiones.	Recursos propios.
3.3 Evidencias de los resultados	Mayo – agosto.	Ninguno	
3.4 Informe de resultados de evidencias.	Mayo-setiembre.	S/. 10.00 impresiones.	Recursos propios.
3.5 Aplicación de evaluación estandarizada a los estudiantes.	Octubre	S/5.00 impresiones.	Recursos propios.
3.5 Análisis de los resultados de la evaluación estandarizada a los participantes.	Octubre - noviembre	S/. 15.00 impresiones.	Recursos propios.
3.6 Informe del impacto de los resultados de los estudiantes.	Diciembre	S/.10.00 Fotocopias.	Recursos propios.

Figura 8: Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión y producción de textos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa CEBA “Liceo Trujillo, del Distrito de Trujillo UGEL 03 Trujillo Nor Oeste-La Libertad.

El Módulo de Inducción, en primer lugar, facilitó las orientaciones pertinentes para el uso adecuado de las principales herramientas tecnológicas con el fin de fortalecer nuestras capacidades y desempeños como líder pedagógico; además brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en el componente comprensión y producción de textos en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo avanzado de la Modalidad de Educación Básica Alternativa de la Institución Educativa “Liceo Trujillo” del Distrito de Trujillo UGEL 03 Trujillo Nor Oeste -La Libertad.

El Módulo uno, denominado Dirección Escolar; desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel insatisfactorio en el componente comprensión y producción de textos. En relación al Módulo dos, denominado Planificación Escolar se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se asignó un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Procesos con el propósito de establecer una cadena de valor.

El Módulo tres, referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión y producción de textos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones

de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño de los docentes del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada.

Por otra parte, en el Módulo cuatro, denominado Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, se desarrollaron los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones. Asimismo, se desarrollaron competencias socioemocionales que favorecieron la comunicación asertiva y, además, permitió mejorar los vínculos laborales y una buena convivencia con la comunidad educativa, que repercutirá en la mejora de los aprendizajes de los participantes.

Finalmente, en el Módulo cinco denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio en el componente Comprensión y producción de textos, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada uno de los módulos.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción logré identificar un conjunto de aprendizajes que me van a servir para mejorar mi práctica pedagógica con el apoyo de mi comunidad educativa, por ejemplo aprendí, que es importante realizar un diagnóstico real y objetivo con toda la comunidad educativa para identificar problemas que afectan en el logro de aprendizaje de los participantes, en ese sentido es necesario orientar un trabajo colegiado para la elaboración de instrumentos e insumos concertados para el recojo de información, para de esta manera se puedan lograr aprendizajes significativos en bien de nuestros participantes.

- Aprendí, también, que es indispensable fortalecer las capacidades en los docentes, para de esa manera empoderarlos en el trabajo y que asuman una cultura evaluativa y además valoren la importancia y los beneficios que brindan el monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) en el trabajo docente y en logro de los aprendizajes. Además, es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo y evaluación para que de esa manera sean consensuados y aprobados a fin de romper paradigmas sobre evaluación y de esta forma no vean el monitoreo como una supervisión.

- Otro aprendizaje, que debo tomar en cuenta para el logro de aprendizajes en el Área de Comunicación, Componente Comprensión y Producción de textos, es que toda la comunidad educativa debe participar en la construcción del Plan de Monitoreo y evaluación a fin de establecer acciones y compromisos comunes, y se reflexione sobre la importancia del monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de la práctica pedagógica de los docentes en la aplicación de estrategias innovadoras, en su labor diaria, además en el buen uso de los recursos y materiales educativos, así como en propiciar un buen clima escolar, que conllevará a la mejora del desarrollo profesional docente y por ende se elevará significativamente el nivel de logro de los aprendizajes de los participantes.

Referencias

- Bernabeu, J. (s.f.). *La lectura: ¿Compleja actividad de conocimiento?* Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=918588>
- Conde, A. y Pozuelo, F. (2007). *Las plantillas de evaluación (rúbrica) como instrumento para la evaluación. Un estudio de caso en el marco de la reforma de la enseñanza universitaria en el EEES*. *Investigación en la Escuela*, 63, pp. 77-90.
- Dirección General de Educación Básica Alternativa (2013). *Estrategias Metodológicas para el área de Comunicación Integral*. EBA. Lima. Perú.
- Flower, L. & Hayes, J. (1996). *La teoría de la redacción como proceso cognitivo*. En *Textos en contexto* n°1. Buenos Aires: Lectura y Vida.
- Jolibert, J. (1997). *Ensayos y documentos*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/materias/>
- Marcone, F. (2005). *Lineamiento de la propuesta de Convivencia Escolar Democrática*. II Congreso Internacional Máster en Educación.
- Ministerio Nacional de Educación (2014) *Manual de tutoría y orientación educativa en EBA*. Lima, Perú
- Ministerio Nacional de Educación (2017) *Monitoreo Acompañamiento y Evaluación a la práctica Docente*. Lima, Perú. 1° Edición Julio
- Ministerio Nacional de Educación. (2017) *Plan de acción y buena práctica para El fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, Peru. 1° Edición Julio
- Ministerio Nacional de Educación. (2016). *Protocolo del Acompañante Pedagógico*. Lima. Perú.
- Jolibert, J. (1997). *Ensayos y documentos*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/materias/>
- Ministerio Nacional de Educación. (2013). *Rutas de Aprendizaje*. Lima. Perú.
- Sánchez. J. (2010) *Planteamientos colaborativos en la didáctica de la composición de elementos procesuales*. *Revista electrónica de estudios filológicos*. Recuperado de www.u.es/TONOS.Digital.