

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA PRODUCE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LICEO TRUJILLO” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

YAURY CRUZ, Osber

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	2
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	2
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	7
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	7
2.1.1 Resultados cuantitativos	7
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
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 pedagógica.....	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.....	24
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 del desempeño docente.....	25
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	25
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación.....	26
5.1.2 Área curricular de Comunicación.....	27
5.1.2.1. Enfoque del área.....	27
5.1.2.2. Competencia Produce Textos Escritos.....	28
5.1.2.3. Procesos didácticos de la competencia Produce Textos Escritos.....	28
5.1.2.4. Recursos para desarrollar la competencia Produce Textos Escritos.....	29

5.1.2.5. Estrategias para favorecer la convivencia escolar en el aula...	30
5.2 Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño del Plan de Acción	32
6.1 Objetivos:	32
6.1.1 Objetivo general.....	32
6.1.2 Objetivos específicos.....	32
6.2 Matriz de Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación para el Plan de Acción.....	38
8. Presupuesto del Plan de Acción.....	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10. Lecciones Aprendidas.....	51
Referencias.....	53

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5.</i> Matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	45
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	48

Introducción

Este trabajo académico fue ejecutado con los estudiantes del VI ciclo de la IE “Liceo Trujillo” porque en los resultados de las boletas de información, en el área de Comunicación, muestran un nivel insatisfactorio en cuanto a la producción de textos escritos. En este trabajo se muestra información importante sobre los resultados cuantitativos y cualitativos, las conclusiones presentadas en el informe diagnóstico, así como la priorización de las alternativas de solución al conflicto observado para preparar al alumno en el dominio de las competencias básicas motivo del problema y así poder afrontar los nuevos retos que se le presentarán en su vida diaria, tanto en el ámbito personal, social, académico y laboral.

El primer apartado se inicia con la identificación de la problemática en la que se informa sobre el contexto socio cultural de la IE y la formulación del problema identificado. En el segundo apartado se habla sobre el diagnóstico donde se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos y, además, la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. En el tercer apartado se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico y en el cuarto apartado se da a conocer el planteamiento de alternativas de solución.

En el quinto apartado se realiza la sustentación de las alternativas de solución priorizadas que guardan coherencia con el marco conceptual y las experiencias exitosas de gestión. En el sexto apartado se presenta el diseño del Plan de Acción. En el séptimo apartado se da a conocer sobre el Plan de Monitoreo y Evaluación. En el octavo se habla sobre el presupuesto. En el apartado nueve se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción y, finalmente, en el apartado diez se registran las lecciones aprendidas y referencias bibliográficas en el proceso de construcción del Plan de Acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “Liceo Trujillo”

La institución educativa “Liceo Trujillo” se encuentra situada en la calle Alomía Robles s/n, sexta cuadra de la urbanización Primavera del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, región La Libertad, a pocos minutos de la Plaza de Armas de la ciudad capital; sin embargo, a pesar de estar ubicada en una zona residencial, la gran mayoría de estudiantes proviene de las zonas periféricas principalmente los distritos de La Esperanza, El Milagro, El Porvenir y Florencia de Mora. Se localiza frente a un local de eventos festivos lo que dificulta, los fines de semana, la tranquilidad y el normal desarrollo del quehacer educativo porque este local lo alquilan para acontecimientos de cumpleaños, matrimonios o aniversarios de grupos musicales.

La comunidad exige que los estudiantes tengan aprendizajes útiles para la vida, posean valores y los practiquen en cada espacio de su vida; sean exitosos tanto en su vida personal, familiar como profesional; que contribuyan con sus buenas acciones al desarrollo de la comunidad; que los docentes vivan dentro de un clima afectivo placentero y estén altamente capacitados para mejorar los logros de aprendizajes previstos, además que la IE contribuya con la comunidad arborizando y cuidando el medio ambiente, así como que apoye al deporte y a la convivencia sana.

En cuanto a sus instalaciones, la institución tiene 3 pabellones en primaria y 4 en secundaria. Cuenta con los servicios primordiales: agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv, todos de una calidad regular debido a su antigüedad. Posee dos baterías de baños para los alumnos (10 en primaria y 14 en secundaria), además de 2 lugares para los servicios higiénicos para los docentes. Posee un biohuerto de 150 mt² donde se cultiva un sinnúmero de plantas tanto medicinales como comestibles. Posee 3 patios: uno en primaria y dos en secundaria. Las losas deportivas se cuentan en número de 3: dos para secundaria y uno para primaria (cuenta con graderías y toldo).

La entidad tiene una gran demanda en la población por lo que en el presente año atiende un total de 2 878 estudiantes distribuidos en dos niveles 1200 en primaria y 1678 en secundaria. El personal directivo son en número de 4: un director, un

subdirector en primaria y dos subdirectores en secundaria, también, se cuenta con 99 docentes nombrados y 13 contratados, además de 6 auxiliares de educación para secundaria y 3 personales administrativos contratados por la APAFA. En el nivel secundario se cuenta con personal jerárquico: 4 nombrados y 4 contratados, además de 4 coordinadores de área.

Si bien el colegio se encuentra ubicado en una zona residencial, cerca de un supermercado, de agencias bancarias, de empresa televisora y de radio, de una clínica particular, de fábricas de galletas y panetones, de la gerencia regional de salud y de una iglesia católica, los alumnos provienen de los distritos aledaños cuyos padres son empleados ya sea del estado o de empresas particulares y otros se dedican a las actividades económicas independientes: comerciantes, fabricantes de calzado, taxistas, etc.

La relación con las instituciones de la sociedad civil son cordiales ya que tenemos el apoyo del alcalde vecinal, centro de salud “Los Jardines”, comisaria “El Alambre”, el serenazgo municipal, parroquia “Virgen de la Alta Gracia”, aliados estratégicos de entidades superiores de estudio: UCV, UPAO, academia Kepler, etc. Además, tenemos la ayuda de las entidades internas, como el CONEI, APAFA, Qali Warma, comités de gestión de riesgo, municipio escolar y brigadas de autoprotección. Todos estos estamentos nos ayudan a enrumbarnos a conseguir el principal objetivo: el logro de las mejoras de aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Ante el análisis a los monitoreos realizados y la no correspondencia real entre los calificativos consignados en las boletas de notas de los alumnos del primero y segundo año de educación secundaria es que se enunció el siguiente problema “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de la Educación Básica Regular de la institución educativa “Liceo Trujillo”, del distrito de Trujillo - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE”.

Una de las causas que ha provocado el problema es el conocimiento insuficiente del enfoque comunicativo. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la gestión curricular, especialmente la poca motivación de los docentes por actualizarse y asistir a los talleres de capacitación para ahondar más en la comprensión y aplicación de este enfoque, así como el no comprometerse con las metas institucionales. Todo esto ha provocado una producción de textos carentes de propósitos comunicativos. Para solucionar esta causa se generarán las comunidades profesionales de aprendizaje y el desarrollo del liderazgo pedagógico.

Otra causa que ha suscitado el problema presentado es que no se destinó el tiempo suficiente al monitoreo y acompañamiento pedagógico para apoyarlos en el conocimiento y aplicación del enfoque comunicativo y en las rutas de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentra la gestión del MAE lo que motivó que los docentes no se involucren activamente en su desarrollo profesional porque no se tenía preparado ni el plan de monitoreo ni los instrumentos de evaluación. Todo esto origina que los aprendizajes no sean significativos y causen, en los alumnos, una actitud de desmotivación y aburrimiento para la producción de textos escritos. Esta causa se solucionará realizando adecuadamente el MAE y generando los espacios para la reflexión crítica y realizar, oportunamente, la retroalimentación formativa, así como potenciar el liderazgo pedagógico.

Otra de las causas es que los medios y materiales utilizados no son los más adecuados para estimular el interés de los estudiantes debido a la mala organización de estos en el aula. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la gestión curricular, principalmente porque los docentes no crean las condiciones ni seleccionan los textos de acuerdo a la edad, características y contexto de los alumnos.

Todo esto ha generado que los alumnos no logren mejorar sus capacidades comunicativas y por ende no puedan comunicar coherentemente sus pensamientos, sentimientos y anhelos. Para solucionar esta causa se generarán las comunidades profesionales de aprendizaje, jornadas de capacitación docente, taller de uso de materiales y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Otra de las causas es el escaso conocimiento de los procesos didácticos (planificación, textualización y reflexión) y procesos cognitivos (analizar, sintetizar, comparar, etc.). Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentra la gestión curricular debido a la escasa preocupación de los docentes por capacitarse para el desarrollo de sus potencialidades profesionales. Todo esto genera en los alumnos aprendizajes poco significativos y que no consigan alcanzar el nivel en el logro de aprendizajes. Esta causa se solucionará generando las comunidades profesionales de aprendizaje y el mejorar el liderazgo pedagógico.

Otra de las causas es el empleo inadecuado de estrategias para la convivencia escolar las cuales influyen en el aprendizaje de los estudiantes. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la gestión de convivencia escolar porque los docentes no están preparados en desarrollar estrategias sobre relaciones interpersonales. Todo esto suscita que lo alumnos no respeten las normas de convivencia. Para solucionar esta causa se potenciará el liderazgo pedagógico sensibilizando a los agentes educativos y se concientizarán sobre la autorregulación y las acciones reparadoras en los estudiantes, así como, fomentar la utilización de mecanismos positivos para regular su comportamiento.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar al grupo de docentes líderes identificados con la IE, a la biblioteca implementada con los textos entregados por el MINEDU, a los centros de cómputo, talleres y sala de profesores para que puedan realizar el trabajo colegiado, así como la disponibilidad de tiempo del equipo directivo para liderar al trabajo colegiado, además, se tiene como oportunidades las líneas de acción de Soporte pedagógico implementado por el MINEDU y las alianzas estratégicas con Universidades locales que cuentan con capacitadores especialistas en diversas áreas. Es importante atender a solucionar las causas que suscitan el problema porque al hacerlo permitirán lograr que los estudiantes alcancen un nivel satisfactorio en la competencia comunicativa encontrada como problema.

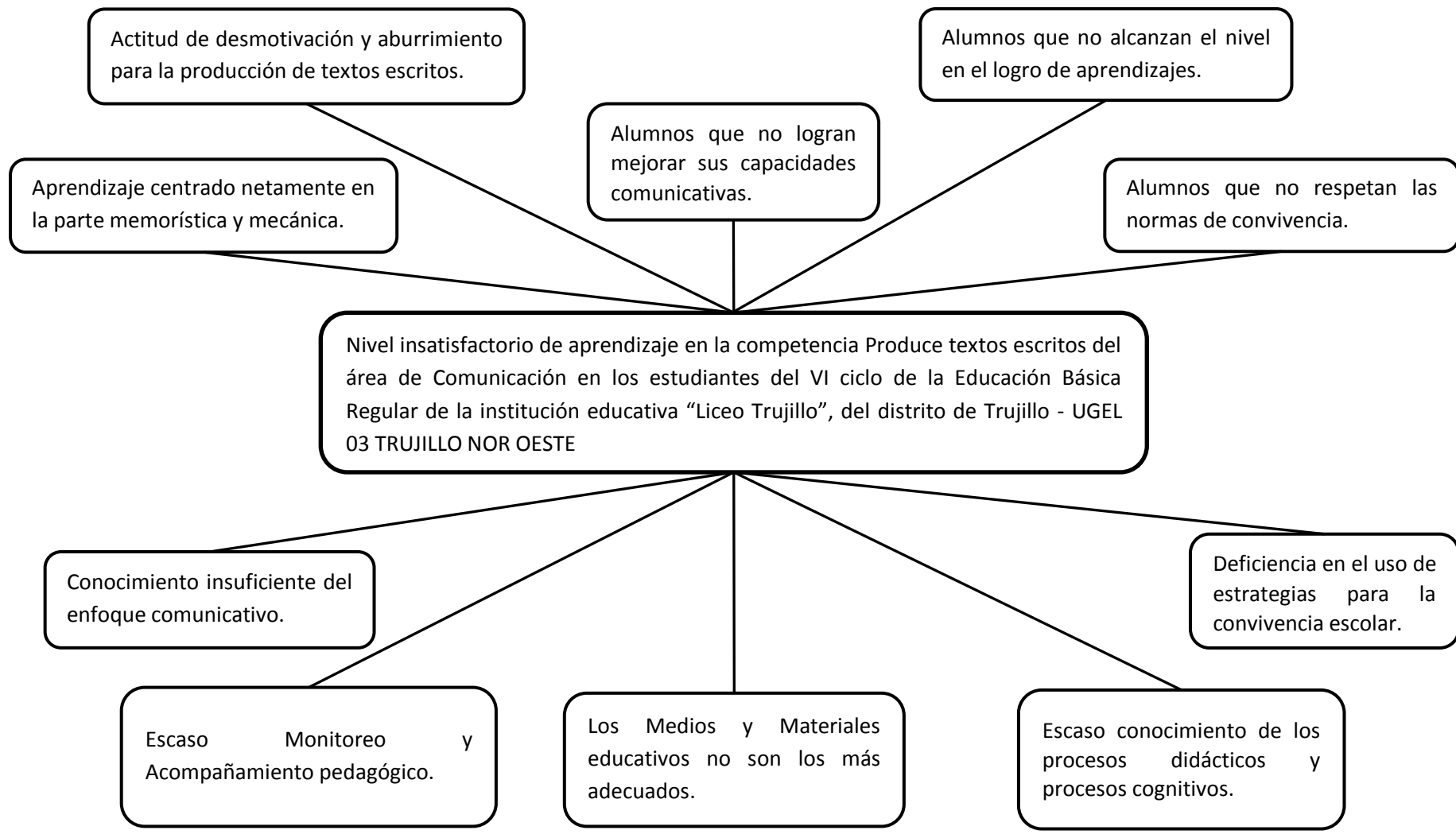


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para poder tener una perspectiva más objetiva sobre el problema a solucionar se utilizaron dos instrumentos para recoger la información diagnóstica: la ficha de monitoreo se utilizó para los resultados cuantitativos y la guía de preguntas se empleó para los resultados cualitativos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 70% de los docentes tienen dificultad en comprender y aplicar el enfoque comunicativo. Esto se debe a la escasa motivación de los docentes por actualizarse y concurrir a talleres de capacitación para conocer como trabajar esta nueva orientación, así como el no comprometerse con las metas institucionales. Además no se han generado los espacios para realizar el análisis del Currículo Nacional de la Educación Básica.

Por otro lado, la mayoría de los docentes que recibieron monitoreo y acompañamiento pedagógico no aplicaban adecuadamente el Currículo Nacional de la Educación Básica y las rutas de aprendizajes. Esto se debe porque los docentes no se involucran de forma activa en su desarrollo profesional debido a la falta de motivación y, también, porque no lo dedican al enfoque comunicativo el tiempo necesario para tener un horizonte claro hacia donde se pretende llegar.

Del mismo modo, el 85% de los docentes no utilizan los Medios y Materiales de manera pertinente por lo que va en desmedro del interés de los estudiantes para optimizar su aprendizaje. Esto se debe a que los docentes no han creado las oportunidades de comunicación con diferentes interlocutores para que los alumnos produzcan textos de acuerdo con su realidad y porque los textos escogidos no les ayudan o sirven de referencia para lograr comunicar coherentemente sus ideas.

Igualmente, la mayoría de los docentes no saben diferenciar ni tienen un conocimiento cabal de los procesos didácticos (planificación, textualización y reflexión) y procesos cognitivos (analizar, sintetizar, comparar, etc.). Esto se debe a que ellos no han logrado internalizar algunos conceptos básicos del enfoque comunicativo y, además, no asisten a GIAs, talleres o capacitaciones para esclarecer sus dudas y, así, superar estas deficiencias.

De igual forma, el 80% de los docentes todavía no consiguen concretizar estrategias para lograr una adecuada convivencia escolar. Esto se debe a que tienen que buscar información apropiada para desarrollar estrategias sobre cómo armonizar mejor con sus interlocutores y, a la vez, desarrollar mecanismos positivos de autorregulación y de acciones reparadoras en los estudiantes, aparte de que no han recibido el monitoreo y asesoría adecuados.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que el plan de monitoreo se presenta y se difunde a través de diversos medios: correo electrónico, whatsapp, Facebook, periódico mural del colegio y la pizarra liceísta, a la vez, que el equipo Directivo cuenta con un cronograma de visitas. Por otro lado, estos docentes consideran que la ficha de monitoreo no se ha socializado y contextualizado apropiadamente. Del mismo modo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con frecuencia y que cuando hay esta actividad, el equipo directivo, establece lazos de cordialidad y se formula un compromiso formal de cada docente, el cual, bajo su responsabilidad tiene que desarrollar diversas estrategias que coadyuven al quehacer educativo.

Finalmente, consideran que el monitoreo se ejecuta con periodicidad y que después de su ejecución se hace necesario considerar un espacio para la asesoría y retroalimentación que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe capacitar a todos los docentes en la mejora de los aprendizajes, fortaleciendo y empleando estrategias que se localizan en las Rutas de Aprendizaje y el Currículo Nacional de la Educación Básica.

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

El problema en torno al cual gira el presente trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de produce textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de la EBR 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 ver que los docentes tienen dificultades para programar de acuerdo al enfoque comunicativo (poco conocimiento de los procesos didácticos y procesos cognitivos en la enseñanza de la producción de textos). Además, les cuesta planificar y programar de acuerdo al contexto real del estudiante; no utilizan los Medios y Materiales de manera pertinente y no poseen estrategias para lograr una adecuada convivencia escolar. Esto se debe a que ellos no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados de forma permanente, ni tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados en relación a los procesos didácticos, la organización de los materiales didácticos y el cumplimiento de las normas de convivencia tenemos: el fortalecimiento del desempeño docente (PO03); el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1); la gestión de los aprendizajes (PO04); el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1); la planificación curricular (PO02.1); el acompañamiento pedagógico (PO03.3); el monitorear desempeños (PS01.2); el gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05); el resolver conflictos (PO05.2); el gestionar relaciones interinstitucionales (PE02). Estos recursos se convierten en un gran apoyo si se emplean de modo eficaz y adecuado.

Todos estos procesos se conectan con las seis competencias del MBDDirectivo; sin embargo, directamente se relacionan con la competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje; la 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.

También se incluye la competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos y la competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Finalmente hay que indicar que no se han cumplido con los compromisos de gestión 1: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, el compromiso 4: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y el compromiso 5: gestión de la convivencia escolar.

Respecto al instrumento cualitativo se obtuvo los siguientes resultados: El monitoreo y acompañamiento se realiza a partir de un plan que contiene estrategias e instrumentos, pero, no ha sido adecuadamente socializado y difundido entre los docentes. También, el plan de monitoreo considera entre sus compromisos acciones de asesoría oportunas, mas no ha previsto acciones de reconocimiento y estímulo a los docentes. Los docentes en su gran mayoría muestran una actitud positiva hacia las acciones de monitoreo, sin embargo, muestran ciertos temores hacia las visitas inopinadas. Los círculos de interaprendizaje se han realizado de manera periódica según cronograma previsto, no obstante, los docentes manifestaron la necesidad de que los directivos también participen de estos espacios.

Entre los procesos que se encuentran implicados con el monitoreo y acompañamiento tenemos, en primer lugar, el proceso estratégico de evaluación de la gestión escolar (PE03), el cual se relaciona directamente con los procesos operativos de fortalecer el desempeño docente (PO03); desarrollar trabajo colegiado (PO03.1); desarrollar investigación e innovación pedagógica (PO03.2); realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3); gestionar los aprendizajes (PO04); promover la convivencia escolar (PO05.1) y, por último, se concatena con el proceso de soporte de administrar recursos humanos (PS01). Todos estos recursos adecuada y eficazmente empleados se convierten en una gran ayuda para lograr generar la cadena de valor en cada etapa y conseguir una conveniente gestión institucional.

Todos estos procesos se vinculan con la competencias 5 del MBDDirectivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución

educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la competencia 6: 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 con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Por último, hay que indicar que no se han cumplido de forma íntegra con el compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo de 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 implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de la Educación Básica Regular de la institución educativa "Liceo Trujillo",</p>	<p>RESULTADOS CUANTITATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concerniente a los procesos pedagógicos vemos que si se cumplen estas etapas pero no de forma adecuada. En cuanto a la planificación de textos escritos solo el 40 % se encuentra en nivel de proceso. Referente a la textualización el 65 % se encuentra en nivel de proceso, mientras que en la reflexión y revisión de diversos textos escritos el 70% se encuentra en nivel de proceso, siendo esta la parte más descuidada por los docentes. - Relativo al uso de materiales y recursos educativos podríamos decir que un buen porcentaje de docentes, aproximadamente 70 % de ellos están en el nivel de proceso porque no organizan bien los materiales en el aula, no seleccionan de manera adecuada el texto de acuerdo a la edad, características y contexto de sus alumnos, lo que dificulta trabajar de forma apropiada. - En cuanto a la convivencia escolar, se observa que un buen porcentaje de los docentes (70 %) se encuentra en nivel de proceso en lo que respecta a la utilización de estrategias que 	<p>PO03 El fortalecimiento del desempeño docente. PO03.1 El desarrollo del trabajo colegiado. PO04 La gestión de los aprendizajes. PO04.1 El desarrollo de sesiones de aprendizaje. PO02.1 La planificación curricular. PO03.3 El acompañamiento pedagógico. PS01.2 El monitorear desempeños. PO05 El gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.2 El resolver</p>	<p>COMPROMISO 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E.</p>	<p>Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. 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. Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la</p>

del distrito de Trujillo - UGEL 03	permitan la autorregulación de un buen comportamiento de los estudiantes durante los procesos de E-A porque no promueven el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes	conflictos. PE02 El gestionar relaciones interinstitucionales.		autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
TRUJILLO NOR OESTE.	<p>RESULTADOS CUALITATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo sí tiene un plan de monitoreo, pero que necesita de mayor socialización y difusión. - El plan de monitoreo considera entre sus compromisos acciones de asesoría oportunas, pero no ha previsto acciones de reconocimiento y estímulo a los docentes. - Se requiere una participación más activa del equipo directivo en los círculos de interaprendizaje. - Los docentes muestran cierto temor hacia las visitas inopinadas. 	<p>PE03: Evaluar la gestión escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04: Gestionar los aprendizajes PO05.1 Promover la convivencia escolar. PS01: Administrar recursos humanos.</p>	<p>COMPROMISO 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</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 a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

Frente a esta problemática se plantea el siguiente reto: elevar el nivel de satisfacción en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de la EBR de la institución educativa “Liceo Trujillo”, del distrito de Trujillo, UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE. Los desafíos que se plantea estarán enfocados al empoderamiento de los docentes para entender el enfoque comunicativo, específicamente, en la producción de textos escritos; además, de los procesos didácticos y cognitivos; así como, realizar un eficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico; adecuar los medios y materiales al contexto del estudiante e innovar estrategias para una buena convivencia escolar.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson, citada en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016d). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se proyecta lograr las metas propuestas de aprendizaje en el área de Comunicación, que estos fines sean socializados con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer objetivos comunes porque el propósito que se comparte debe ser interiorizado por todos los actores educativos. Todos estos propósitos deben permitir la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; siendo primordial la claridad y el consenso de todo lo manifestado.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se propone distribuir, organizar y suministrar adecuadamente los recursos económicos que se obtengan por las diversas actividades y donaciones que se obtengan. Aunque estos sean escasos, pero deben ser prioritarios para atender las necesidades de capacitación, monitoreo y acompañamiento al personal docente.

La tercera dimensión se refiere al planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea revisar con los docentes las rutas de aprendizaje y currículo nacional de educación básica para la planificación de proyectos de aprendizaje que tengan como centro la producción de textos escritos y lograr que la calidad en la enseñanza mejore a través del trabajo colegiado; del mismo modo, se plantea monitorear la ejecución de las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación y asesorar a los docentes en el desarrollo de los procesos didácticos para la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión sobre promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo docente; en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea impulsar los círculos de interaprendizaje, las jornadas de reflexión y las comunidades de aprendizaje. Todo ello bajo un Liderazgo que preste mayor comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas del mejoramiento, que no solo promueva sino que participe directamente con todos los docentes en el desarrollo profesional formal e informal, potencializando sus

capacidades porque la calidad de los profesores tiene impacto directo en la oportunidades que tendrán los niños a futuro.

La quinta dimensión es la de asegurar un entorno ordenado y de apoyo; teniendo en cuenta esta dimensión y el problema priorizado, se preverá que el local institucional tenga las paredes lisas y pintadas, así como los servicios higiénicos limpios y desinfectados, además, que las normas conductuales apoyen el trabajo cognitivo y se reduzca las influencias y dificultades externas y, por ende, se garantice un ambiente seguro y de apoyo, tanto dentro y fuera del aula; con el fin de lograr relaciones de confianza mutua entre los líderes, profesores, padres de familia y estudiantes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los resultados de aprendizaje en una jornada de reflexión, en función del periodo anterior, para identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo de la competencia de producción de textos. - Establecer, por consenso, las metas de aprendizaje para el área de Comunicación con la participación de los docentes. - Elevar el nivel de proceso a satisfactorio de los alumnos de la institución educativa “Liceo Trujillo” en cuanto a la producción de textos escritos. 	<p>Porque es trascendental fijar, en forma consensuada, las metas de aprendizaje a partir de un diagnóstico de los resultados de aprendizaje.</p> <p>Para comprometer a todos los docentes en el logro de los objetivos institucionales y lograr las metas de aprendizaje establecidas.</p>
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar los recursos obtenidos para la adquisición de textos especializados en la producción de textos escritos que ayuden en la redacción de los mismos. - Reorganizar los espacios del aula para dar un uso efectivo a los materiales y recursos didácticos distribuidos por el MINEDU. 	<p>Porque la mejora de la competencia de producción de textos escritos requiere el uso de recursos y materiales para mejorar la redacción.</p> <p>Para que el aprendizaje de la redacción sea significativa de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.</p>
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar con los docentes el nuevo currículo de educación básica y la Programación Curricular propuestos por el MINEDU para el área de Comunicación. - Planificar proyectos de aprendizaje que tengan como fundamento la producción de textos escritos. - Monitorear la ejecución de las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación y asesorar a los docentes en el desarrollo de los procesos didácticos. 	<p>Porque la planificación y ejecución de proyectos de aprendizaje permiten desarrollar competencias y lograr aprendizajes holísticos en los estudiantes, por otro lado, el monitoreo de las sesiones de aprendizaje permite asesorar a los docentes en su práctica pedagógica a través de un trabajo colegiado.</p> <p>Para garantizar el desarrollo de los procesos didácticos en las sesiones de Comunicación y, por consiguiente, el logro de los</p>

		aprendizajes.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de capacitación para los docentes en temas de su interés. - Impulsar la participación de los docentes en los cursos virtuales de PeruEduca y en eventos de formación profesional desarrollados por la Grell; Ugel, Universidades u otros estamentos estatales o privados. - Apoyar la organización de los GIAs y de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) 	<p>Porque el liderazgo pedagógico implica tener mayor habilidad e influencia en dirigir y orientar el perfeccionamiento profesional de los docentes y que no solo se promueva sino que también se participe directamente con ellos en comunidades de aprendizaje.</p> <p>Para que se generen las condiciones de una mayor comprensión de las acciones que se requieren para alcanzar las metas del mejoramiento con la ayuda del aprendizaje colaborativo.</p>
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Salvaguardar el tiempo para el proceso de E-A estableciendo un entorno escolar ordenado y de apoyo tanto dentro como fuera del aula y así poder reducir las interrupciones. - Establecer normas e instrucciones por consenso que apoyen el trabajo cognitivo y conductual. - Instituir relaciones de tolerancia y confianza mutua entre líderes pedagógicos, profesores, apoderados y alumnos. 	<p>Porque es saludable para el buen clima institucional contar con preceptos claros y adecuados a la realidad de nuestra IE.</p> <p>Para fortalecer la convivencia institucional y lograr alcanzar los aprendizajes esperados en un clima favorable.</p>

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Para subsanar la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de produce textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de la EBR de la institución educativa “Liceo Trujillo”, del distrito de Trujillo, UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE; se ha establecido como opción más oportuna y factible, la implementación y ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Este proceso seleccionado busca obtener un impacto eficaz en el logro de los aprendizajes; generar las condiciones básicas de aprendizaje, por ende, instituir mayores cambios en la escuela en intrínseca relación con la Gestión Curricular y la Convivencia.

El MAE atenderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación, conjuntamente, con el apoyo de los padres de familia; además, tomará en cuenta el contexto y las características tanto de los alumnos y la ubicación la IE, es decir, el distrito de Trujillo y de La Esperanza, urbes dedicadas a la industria, el comercio y el turismo. Debido al auge económico de la última década se presentan una serie de problemas sociales, sobre todo la seguridad ciudadana, el crecimiento desordenado del parque motor y del comercio ambulatorio. Esta realidad servirá como insumo para la creación de situaciones significativas al momento de redactar textos y ayudar, de esta manera, a abordar desde varias aristas los rasgos antes explicados.

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el Ministerio de Educación (2014b), señala que el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, otros autores establecen que el acompañamiento es un proceso que

debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (Vezub L. y Alliaud A. 2012, p. 41).

En el ámbito nacional existen un sinnúmero de experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento, las cuales ayudan a comprender la importancia de lograr

aprendizajes pertinentes y de calidad al implementar el Plan antes mencionado. Se tiene el caso de “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” llevado a cabo en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, ubicada en la Banda de Shilcayo - Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015, así como también la “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, realizada en Piura, en el año 2011.

El rol como líder pedagógico está enfocado primordialmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes para el logro de los aprendizajes; de modo que se hace vital, según Viviane Robinson (2008) establecer metas y expectativas del aprendizaje del área de Comunicación, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la IE “Liceo Trujillo” captando, además, los recursos de su contexto. También, se debe promover la reflexión permanente del docente, que se actualice pedagógicamente y participe en las horas de planificación colegiada para la mejora de su práctica pedagógica. El liderazgo debe suscitar un buen clima institucional para todos los actores involucrados y que se sientan corresponsables en este proceso de aprendizaje (como se cita en MINEDU, 2016d).

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del quehacer educativo tiene una conexión intrínseca con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados y generan la cadena de valor cuando estos son articulados de manera coherente en el proceso de Dirección y Liderazgo, principalmente con evaluar la gestión escolar (PE03); este proceso se relaciona con el Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, en la fase de fortalecer el desempeño docente (PO03); gestionar los aprendizajes (PO04) y Promover la convivencia escolar (PO05.1). Por último, se articula con el proceso de Soporte al Funcionamiento de la IE, enfocado en la administración de recursos humanos, específicamente, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, hay una conexión entre el MAE, Gestión Curricular, MBDDirectivo y la Gestión Escolar. El propósito del MAE es recoger y analizar la información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones: mejorar la competencia de producción de textos escritos. Además la gestión curricular precisa qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes, dándoles atención a estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) por lo

que se evidencia una relación afín con la alternativa de solución. Todo esto lleva a la puntualización del cuarto compromiso de la Gestión Escolar: Acompañar y monitorear el quehacer docente en la IE, el cual ayuda a optimizar los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

También el líder pedagógico debe generar las condiciones para la participación de todos los actores involucrados en los aprendizajes de la IE, creando un clima escolar de respeto, de colaboración mutua y de reconocimiento de la diversidad, según el MBDDirectivo. Banz (2008) afirma que se transforma en labor de la escuela, promover el tipo de convivencia que potencia el desarrollo social y afectivo deseado. Estos agentes velan porque las condiciones, los ambientes y los procesos esenciales logren mejoras en los aprendizajes conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben de evaluar los procesos y sus resultados en la producción de textos; los padres de familia deben colaborar junto con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar en la mejora de este propósito.

El equipo directivo de la IE “Liceo Trujillo” tiene inconvenientes para ejecutar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica porque los cronogramas muchas veces se ven interrumpidos por la visita de funcionarios tanto de la UGEL, DRELL o MINEDU; además, de no contar con los espacios adecuados para la asesoría personalizada. En el nuevo enfoque del MAE se presentan cambios esenciales, tanto en el manejo de estrategias como en la elaboración de instrumentos de monitoreo y acompañamiento. Todo esto sirve para instituir un diálogo conoectivo entre directivos y docentes, el cual servirá para conocer las necesidades y demandas de aprendizaje docente y ayudar al fortalecimiento de las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Como líder pedagógico responsable de mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación de acuerdo a las metas y expectativas previstas, se toma en cuenta la gestión basada en procesos para desarrollar una serie de actividades que conlleven a generar valor en cada una de las etapas de la medición de los logros de aprendizaje y resultados del monitoreo y evaluación, las cuales permitan obtener la información requerida para evaluar, comparar y reajustar el MAE a la situación inicial y la situación final de estos logros.

Uno de los procesos más descuidados dentro de la dinámica del desarrollo del aprendizaje es el monitoreo y el acompañamiento pedagógico; por ello, el líder

pedagógico debe de ver la importancia de esta fase que sirve para mejorar el desempeño docente, para mejorar la motivación y compromiso de los docentes y porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes; motivo por el cual, en la ejecución del acompañamiento debe considerar un espacio para la reflexión crítica y realizar, oportunamente, la Retroalimentación formativa, la cual redundará en el mejoramiento de sus competencias y de su quehacer pedagógico.

Conociendo que la evaluación posee un enfoque formativo y no punitivo es que se busca, a través de esta, la valoración del quehacer docente sobre la base de evidencias. Es por ello que el líder pedagógico debe posibilitar espacios donde se muestren la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación del desempeño docente de acuerdo con los objetivos del MBBD y lograr que en estas situaciones aflore la reflexión sobre su praxis pedagógica y asuma su responsabilidad para continuar trabajando en la búsqueda de la calidad de la educación que todos queremos.

Para tener un mejor conocimiento de cómo han avanzado los estudiantes en la competencia de produce textos escritos del área de Comunicación se aplicará un instrumento estandarizado a todos los alumnos del VI ciclo, se analizarán estos resultados, luego se socializarán con la comunidad educativa, después se elaborará un informe del impacto en los aprendizajes de los estudiantes y, finalmente se realizará una retroalimentación formativa.

5. Sustentación de la Alternativa Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica.

La fase de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica se convierte en un proceso primordial porque sirve de base para saber cómo se está realizando el progreso de aprendizaje dentro de las aulas, con los estudiantes. En ese sentido, estos procedimientos se convierten en estrategias básicas que permiten consolidar el liderazgo pedagógico al gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Es un procedimiento organizado y planificado de recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos que se desarrollan dentro del aula, para identificar logros y dificultades de la praxis docente a fin de tomar decisiones más objetivas para mejorar las sesiones de aprendizaje de la capacidad de producción de textos del área de comunicación gestión escolar (Minedu, 2017d). Además es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Hay un sinnúmero de estrategias de monitoreo que se pueden emplear para la adquisición de la información y la toma de decisiones con relación al quehacer del docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, la estrategia de monitoreo más pertinentes que se ha tomado en cuenta para el presente trabajo académico es la visita al aula.

Visita al aula. Es el proceso de observación y anotación de las actividades realizadas por el docente dentro del salón de clase para que luego se realice la asesoría y compromisos en relación a los propósitos determinados. Su finalidad es identificar las fortalezas y debilidades del ejercicio docente in situ, adquirir información confiable y oportuna de primera fuente para brindar soporte pedagógico en el

progreso de las prácticas docentes y así mejorar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de producción de textos escritos (MINEDU, 2014b).

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico. Son dos los instrumentos que se han utilizado para recoger la información, los cuales van a permitir identificar las dificultades y fortalezas del ejercicio de enseñanza de los docentes en relación a la producción de textos, estos son: ficha de observación y cuaderno de campo.

La *Ficha de observación* es un instrumento de investigación y evaluación que permite registrar los quehaceres pedagógicos percibidos durante la visita al aula con fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente. Esta herramienta considera los siguientes aspectos: Procesos didácticos, Medios y Materiales educativos y Convivencia escolar.

Cuaderno de campo es un block de notas en la que el docente registra de forma minuciosa situaciones pedagógicas relevantes que se desarrollan en el aula (aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente y de relaciones interpersonales), tal cual van sucediendo. Por este motivo, estos datos son fundamentales para la reflexión y la determinación de compromisos y, por consiguiente, sirve para lograr el objetivo de la visita en el aula.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es el procedimiento pedagógico para el asesoramiento profesional personalizado que ejecuta el equipo directivo a los docentes. Se cimienta en el marco de las buenas relaciones interpersonales entre el acompañante y el acompañado; esto entraña tener la capacidad para cooperar y la aptitud para determinar responsabilidades que contribuyan a desarrollar su práctica docente. Al respecto Vesud y Alliaud (2012), subrayan el valor de la reflexión sobre la práctica docente durante este proceso. De acuerdo con esto, indican que “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional...” (Vesud y Alliaud, 2012, p.41).

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Este proceso de formación continua para el docente en actividad está centrada en la escuela, en relación a los procesos pedagógicos y se implementa a través de varias formas de intervención, tal como lo que establecen las disposiciones para el acompañamiento en educación básica y dentro del marco del buen desempeño directivo. Para el presente

trabajo académico se ha considerado los siguientes: asesorías individualizadas y microtalleres.

Asesoría individual. Es un acompañamiento pedagógico en el que se da apoyo mediante la intervención y atención personalizada en busca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes basados en la reflexión, análisis y toma de decisiones de quienes son asesorados. Este acompañamiento tiene como objetivo fortalecer las necesidades, capacidades y fortalezas de las docentes para dar cumplimiento al plan de mejora e ir solucionando los problemas de la institución educativa.

Microtaller es una reunión programada entre el acompañante pedagógico y los docentes acompañados. Se distingue por ser un espacio de comunicación horizontal y de expresión abierta donde se abordan temas relacionados a las fortalezas y debilidades determinadas en la práctica pedagógica durante las visitas al aula. También busca reforzar o profundizar los temas planteados en los talleres de actualización, de acuerdo con las necesidades y demandas de los docentes acompañados y, además, favorecen al proceso de integración de los docentes dentro de una misma escuela lo que conlleva a fortalecer sus capacidades de trabajo cooperativo y ayuda mutua.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Conjunto de actividades sistematizadas que busca valorar la práctica docente y contribuir con su formación profesional, buscando espacios de mejora en aspectos trascendentales para optimizar su trabajo pedagógico, generar cambios positivos en los procesos educativos de los estudiantes, mejorar su formación docente y su desarrollo profesional, facilitando, en ellos, la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación. Esta no debe verse como un acto punitivo, sino como una forma de promover y favorecer su desarrollo, ya que “el factor docente es esencial en cualquier modelo de calidad de la educación, por lo que evaluar a los educadores es una acción estratégica para la política educativa” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

Por ello, uno de los propósitos de la evaluación es el desarrollo profesional del docente, el cual destaca que las evaluaciones tienen un carácter formativo y, por lo tanto, aportan evidencias sobre las fortalezas y debilidades de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional. Desde esta perspectiva se plantean tres tipos de evaluación: Heteroevaluación, Coevaluación y Autoevaluación.

5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación. Son un conglomerado de herramientas y prácticas diseñadas con características propias para el registro de datos en función de las necesidades del aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse. Estos instrumentos sirven para informarse del desempeño del docente, verificar los logros alcanzados y evaluar los trabajos elaborados; el cual llevará a obtener información puntual sobre la calidad del aprendizaje en el aula. En el presente trabajo académico se ha considerado dos instrumentos: El Portafolio y la encuesta.

El Portafolios. Es una herramienta de evaluación que se utiliza para documentar el esfuerzo, progreso y logros a través de una serie de trabajos y que permite su evaluación al proporcionar evidencia del esfuerzo realizado, en función a los objetivos de aprendizaje. Además, ayuda a favorecer procesos como el pensamiento crítico, la comunicación, la investigación, la lectura, la escucha, el habla, la lectura y la escritura, lo que hace que el responsable se sienta protagonista de su propio aprendizaje.

La Encuesta. Este instrumento de evaluación es una observación no directa de los hechos. Esta investigación se realiza de acuerdo a lo que manifiestan los interesados sobre una muestra de personas representativa de un colectivo más amplio o si la muestra es pequeña se hace participar a todos; utilizando, para ello, instrucciones estandarizadas de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran diversidad de características objetivas y subjetivas de los encuestados. Gracias a este instrumento se puede recoger información sobre el desarrollo de los procesos didácticos y cognitivos que se susciten dentro de la sesión de aprendizaje.

5.1.1.3.3. Tipos de evaluación. Una de las interrogantes principales en evaluación es quién es el encargado de evaluar a quién. Un punto de vista ancestral de la evaluación docente en educación es la que efectúa siempre el director o el especialista de la UGEL. Si la evaluación es parte de un proceso de desarrollo de competencias, esa visión ortodoxa, no es ni puede ser la única; sino debe servir para que el docente tome conciencia de su punto de partida, del resultado de sus esfuerzos y de su evolución a lo largo del tiempo. Por ello, Según los actores involucrados se plantearán tres tipos de evaluación.

Autoevaluación. Es “el método por medio del cual se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño” (Valdés 2009, p. 72). Este proceso admite que el docente realice una reflexión y valoración personal

de su propio desempeño, evidenciando sus fortalezas y dificultades. Este modelo muestra el inconveniente que muchas veces los docentes no son autocríticos y no hacen una valoración honesta de su desempeño y, por ende, tienden a autoasignarse una buena calificación.

Coevaluación. Este tipo se refiere a la evaluación entre pares que consiste en la evaluación crítica que realizan los agentes que realizan la misma o similar función docente. Es decir, se evalúan entre sí los docentes que desarrollan la misma área o taller donde los evaluadores y evaluados intercambian sus roles alternativamente. La ventaja es que sus integrantes conocen la naturaleza de las competencias que deben desarrollar en el proceso formativo, cualquiera sea el nivel educativo. Sin embargo, no existe la cultura de la coevaluación del desempeño docente, por lo que se desconfía de la utilidad de dicho proceso.

Heteroevaluación. Es la evaluación que realiza una persona hacia otra sobre su trabajo, su actuación o su rendimiento. Esta es la evaluación que habitualmente realizan con los docentes los directivos, los especialistas o los acompañantes pedagógicos.

5.1.2 Área curricular de Comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. A raíz de que el enfoque comunicativo textual se tomó de una manera simplista (solo se trató de desarrollar cuatro destrezas comunicativas: escuchar, hablar, leer y escribir) y no tuvo en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de esas destrezas, este enfoque quedó reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades. La perspectiva comunicativa que se plantea es que toda situación de comunicación se da en el marco de un contexto, con propósito claros y con destinatarios reales.

A lo largo del tiempo, en el estudio de la lengua, se han desarrollado diversas tendencias: en 1929, Chomsky desarrolla la competencia lingüística cuya finalidad era saber usar reglas gramaticales de la lengua; en 1969, Lyons se enfoca en la competencia pragmática cuyo fin era saber usar la lengua para una función específica, considerando un contexto preciso y, por último, en 1922, Hymes orienta su estudio hacia la competencia comunicativa que implicaba saber usar el conocimiento lingüístico de manera adecuada y pertinente a un contexto.

El texto es la unidad mínima del lenguaje con sentido; por lo que deben responder a los intereses, características y necesidades de los educandos, según su contexto. Este

enfoque encuentra su sustento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje debido a la necesidad de dar respuesta al marcado gramaticalismo en la enseñanza de la lengua. Por eso en las últimas décadas surgen una serie de propuestas que centran su atención en el proceso mismo de la comunicación, iluminadas por la lingüística textual, la pragmática, la psicología cognitiva, la sociolingüística, entre otras disciplinas” (MINEDU, 2015, p.14).

Para entender este enfoque comunicativo no se debe perder de vista dos perspectivas: una cognitiva (el lenguaje en la escuela es esencial para la construcción de conocimientos y la lengua materna es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido) y otra sociocultural (en la vida diaria, nuestros estudiantes, emplean códigos comunicativos para interactuar con sus semejantes por lo que es necesario que ellos dominen una extensa gama de discursos sociales).

5.1.2.2. Competencia Produce textos escritos. Es la capacidad de realizar adecuadamente el proceso de comunicación, empleando los conectores apropiados para entender, elaborar e interpretar los diferentes sucesos comunicativos, tomando en cuenta no solo su significado denotativo, explícito o literal, sino también las implicaciones, el sentido connotativo, implícito o intencional. O como plantea el Minedu (2015b, p.5), es la facultad expresiva que posee una persona para poder actuar conscientemente y conseguir relacionarse con su medio, haciendo uso flexible y creativo de sus conocimientos y habilidades, información o herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes.

Debido a que nuestro país se presenta megadiverso, pluricultural y multilingüe, con claras diferencias sociales, el acceso a la instrucción pública suscita inequidades. Por este motivo, el Proyecto Educativo Nacional plantea, como visión educativa, desarrollar el potencial cognitivo y valorativo desde la primera infancia para que contribuyan al desarrollo de su comunidad y del país. Ante esto el MINEDU, en el Currículo Nacional de Educación Básica, abordan la competencia comunicativa en tres competencias: se comunica oralmente en lengua materna, lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna y escribe diversos tipos de textos en lengua materna.

5.1.2.3. Procesos didácticos de la competencia Produce textos escritos. El Ministerio de educación, a través de las Rutas de Aprendizaje (2015b), se plantea tres

procesos didácticos para la producción de textos, los cuales se relacionan con las capacidades de esta competencia:

- *Planificación*: en esta etapa los estudiantes preparan su texto y establecen con claridad el propósito del texto que producirán, es decir, anticipan la forma y el contenido que tendrá el texto a ser redactado.

- *Textualización*: en esta fase los estudiantes redactan con claridad su texto previsto en la etapa anterior, según la normatividad vigente de la escritura; es decir, lo transforman en palabras, frases y oraciones completas, ajustando el contenido y la forma para que su elaboración escrita tome en cuenta la función social y el contenido en el que se circunscribe.

- *Reflexión*: en esta etapa se revisa cada aspecto de su producción y medita sobre la forma, el contenido y contexto de su escrito.

5.1.2.4. Recursos para desarrollar la competencia *Produce textos escritos*. Estos recursos son los apoyos materiales (libros, revistas, periódicos, vídeos, etc.), entornos físicos (fábricas, supermercados, parques, hospitales, etc.) o sucesos importantes que acontecen en nuestro país, región o localidad (la clasificación al mundial de fútbol, el fenómeno costero, etc.) en los que se cristalizan los diversos trabajos, cuyo propósito es facilitar el proceso de enseñar y aprender; además, el buen uso de estos medios ayudan a mejorar las formas de relacionarse entre el profesor, los alumnos y los propósitos del quehacer docente. Por ello, estos mecanismos se convierten en uno de los componentes importantísimo del proceso de enseñanza- aprendizaje y, por consiguiente, han de estar en función de este procedimiento.

La segunda dimensión de Viviane Robinson (2008) citado por MINEDU (20016d, p. 7) manifiesta que hay que asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Este pensamiento es análogo con lo que estipula el MINEDU, pues considera que bien empleados, complementan y mejoran la praxis del docente, facilitando la ejecución del currículo, dentro de una perspectiva que concede protagonismo al estudiante en su desarrollo y requiere de él una mente siempre activa, reflexiva y crítica.

Para este trabajo académico se detectó que los docentes no trabajan de forma apropiada con los recursos educativos debido a la mala organización de materiales en el aula; esto significa que la mayoría de los estudiantes tienen acceso al material del MINEDU pero que los docentes no seleccionan el texto de acuerdo a la edad, características y contexto de sus alumnos; por ello se prevé colocar estantes en las aulas para que los materiales educativos estén organizados de forma conveniente para

facilitar una productiva sesión de aprendizaje. Asimismo, para la producción de textos se necesita utilizar, aparte de los recursos impresos, los recursos audiovisuales e informáticos y, también, salir de las cuatro paredes de un aula para tomar como recurso las zonas aledañas: parques, iglesia, industrias, etc.

5.1.2.5. Estrategias para favorecer la convivencia escolar en el aula. Es muy importante fortalecer la convivencia porque nos ayuda a los seres humanos a saber vivir con otras personas y es responsabilidad de toda la comunidad educativa. Es una educación constante porque se enseña y se aprende a convivir. Por ello, para poder tener una convivencia saludable en el aula es preciso practicar compromisos de respeto mutuo y solidaridad recíproca que pueden reflejarse en los diversos espacios formativos (en el aula, en los talleres, los patios, los actos protocolares, la biblioteca, etc.), los instrumentos de gestión (el PEI, el reglamento interno, los Planes de Mejora, etc.), y en los espacios de participación (Consejo Escolar, CONEI, Comités de aula).

El Decreto Supremo N° 010-2012-ED, que aprueba el reglamento de la Ley N° 29719, el cual promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas, señala que la finalidad de la convivencia democrática es propiciar procesos de democratización en las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa como fundamento de una cultura de paz y equidad entre las personas, contribuyendo de este modo a la prevención del acoso y otras formas de violencia entre los estudiantes.

La problemática presentada en la institución educativa es que existen docentes que no logran practicar adecuadamente la convivencia escolar por lo que se sugiere conversar con los docentes para que se acerquen más a los estudiantes y les presten mayor atención mostrándoles cordialidad y empatía en las diversas actividades de aprendizaje formuladas. Del mismo modo, se tiene que concientizar a los docentes para elaborar estrategias que promuevan la autorregulación y las acciones reparadoras y se utilicen mecanismos positivos para regular el comportamiento de los estudiantes.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, se ejecutó en la IE “Luisa Del Carmen” del distrito La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín. Esta experiencia fue recopilada y sistematizada en el año 2015 por los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara, apoyados por la Fundación Telefónica, Tarea y la Federación Internacional “Fe y Alegría”.

La intención de esta experiencia fue registrar y analizar las actividades dentro del sistema de mejora continua; además, explicar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en lugares campestres, alejadas de la capital provincial. En estas zonas donde se vislumbran dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario utilizar estrategias para mejorar progresivamente el rendimiento académico; así como actualizar y socializar la propuesta pedagógica institucional; capacitar a los docentes sobre estilos de aprendizaje y constructivismo y, por último, elaborar, socializar y ejecutar el Plan de Acompañamiento a docentes.

La experiencia se organizó en varias etapas: en la primera se logró realizar un diagnóstico del centro educativo tanto interna como externamente; en la segunda fase, se analizaron los resultados del diagnóstico y las evaluaciones hechas a la institución educativa en varias jornadas de reflexión. En un tercer momento, se actualizó la propuesta pedagógica; en una cuarta etapa se realizó una capacitación docente en estilos de aprendizaje y rutas de aprendizaje; en la quinta fase se realizó el monitoreo y el acompañamiento pedagógico y, por último, se evaluaron los resultados de todo el proceso llevado a cabo, terminando con la sistematización de la experiencia.

Entre las conclusiones expuestas se menciona que si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora; trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa; reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas; intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje teniendo bien claro la propuesta pedagógica institucional y, por último, realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa en todos sus aspectos para tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia Produce textos escritos, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes del VI ciclo de la Institución Educativa “Liceo Trujillo” del distrito de Trujillo - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, medios y materiales y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VI ciclo del área de Comunicación. Su realización lleva consigo estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en la competencia Produce textos escritos. Este objetivo se plasmará a través de visitas de observación al aula para reunir información sobre los procesos didácticos, uso de medios y materiales didácticos y la convivencia en el aula; en razón a las dificultades percibidas de la práctica docente se ofrecerá el apoyo necesario para que puedan mejorar sus competencias pedagógicas mediante estrategias de acompañamiento, según la RSG. 008-2016-MINEDU.

Con la intención de fortalecer el liderazgo pedagógico para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, a continuación se muestra, de manera detallada, la matriz del Plan de Acción. Esta tabla nos permite observar la relación intrínseca entre los objetivos específicos de la propuesta (los cuales serán trabajados semestralmente.) y los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma. Todo esto con la finalidad de organizar, orientar e implementar las tareas necesarias para ejecutar una propuesta de intervención.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias /tipos	Actividades	Responsables	Cronograma															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VI ciclo en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, medios y materiales y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas (36 visitas) atendidas sobre el total de aulas del VI ciclo de la IE.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x															
					1.2. Jornada de revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo y docentes	x	x														
					1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo y docentes		x														
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo			x													
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita. (Informe de monitoreo).	Equipo directivo				x												
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Equipo directivo							x	x	x							
					1.7. Elaboración y socialización del informe de monitoreo.	Equipo directivo						x				x						
					1.8. Jornadas con estudiantes en estrategias de producción de textos escritos.	Equipo directivo y docentes								x	x	x	x					
					1.9. Jornadas con padres de familia en estrategias de producción de textos escritos.	Equipo directivo y docentes									x			x				
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación	Porcentaje de docentes acompañados.	100% de docentes acompañados que	Asesorías individuales	2.1. Reuniones de asesoría personalizada, reflexiva y brindar retroalimentación al término de la visita de aula.	Equipo directivo				x		x	x	x								

mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce textos escritos.		participan en las asesorías personalizadas y del microtaller.	Microtaller	2.2. Elaboración de un Plan de mejora personalizado por cada docente asesorado.	Equipo directivo			x		x	x	x											
				2.3. Seguimiento de los planes de mejora.	Equipo directivo Coordinadores de ciclo							x	x	x	x								
				2.4. Informe final de los planes de mejora.	Equipo Directivo																x		
				2.5. Elaboración del Plan de Trabajo del microtaller y ruta de trabajo.	Equipo directivo		x																
				2.6. Desarrollo del microtaller.	Equipo directivo								x										
				2.7. Informe descriptivo del microtaller.	Equipo Directivo									x									
				Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica.	100% de docentes evaluados	Portafolio	3.1. Elaboración de rubrica para valorar evidencias.	Equipo Directivo		x												
3.2. Socialización de la rúbrica con los docentes.	Equipo Directivo		x																				
3.3. Recojo de evidencia.	Equipo Directivo		x					x	x	x	x	x	x	x	x	x							
3.4. Evaluación de los padres de familia sobre su apoyo en el aprendizaje e incorporación al portafolio docente.	Equipo Directivo																						x
3.5. Sistematización de evidencias.	Equipo Directivo		x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
3.6. Valoración y socialización de los resultados de la rúbrica.	Equipo Directivo																						x

				Autoevaluación	3.7. Sensibilización sobre la importancia y las características de la autoevaluación docente.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
					3.8. Reunión para consensuar sobre los instrumentos a utilizar: rúbrica, guía de autoevaluación, diario, anecdotario, cartel de avance, árbol de metas, etc.	Equipo directivo y docentes		x	x										
				Coevaluación	3.9. Sensibilización sobre la importancia y las características de la coevaluación docente.	Equipo directivo y docentes		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
					3.10. Jornada para consensuar sobre los instrumentos a utilizar: compartiendo mi portafolio, rúbrica, círculo del área, el cartel del equipo, etc.				x	x									
				Heteroevaluación	3.11. Sensibilización sobre la importancia y las características de la coevaluación docente.	Equipo directivo y docentes		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
					3.12. Jornada para consensuar sobre los instrumentos a utilizar: rúbrica, lista de cotejos, guía de observación, etc.				x	x									
					3.13. Aplicación de la rúbrica para valorar las evidencias: Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

			100% de estudiantes encuestados	Encuesta de opinión a estudiantes	3.14. Elaboración del cuestionario de la encuesta.	Equipo Directivo		x																
					3.15. Validación de la encuesta de opinión.	Equipo Directivo																		
					3.16. Aplicación de la encuesta a los estudiantes del VI ciclo.	Equipo Directivo																		
					3.17. Procesamiento de la información recogida.	Equipo Directivo																		
					3.18. Elaboración de informe con resultados del portafolio y la encuesta	Equipo Directivo																		
					3.19. Socialización de informe final.	Equipo Directivo																		
			100% de estudiantes evaluados	Instrumento estandarizado	3.20. Elaboración y validación del instrumento estandarizado.	Equipo Directivo																		
					3.21. Aplicación del instrumento estandarizado.	Equipo Directivo																		
					3.22. Análisis de los resultados del instrumento estandarizado.	Equipo Directivo																		
					3.23. Socialización de los resultados con la comunidad educativa.	Equipo Directivo																		
					3.24. Elaboración de informe sobre el impacto del instrumento estandarizado. en el aprendizaje de los estudiantes.	Equipo Directivo																		
					3.25. Retroalimentación formativa.	Equipo Directivo																		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación para el Plan de Acción

Viviane Robinson (2008), menciona que una de las funciones principales del liderazgo pedagógico es promover el aprendizaje de los estudiantes e involucrarse en el proceso mismo y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes (citado por MINEDU, 2016d, p. 8); esto significa que se debe tener claro las intenciones y las formas del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción para generar la reflexión de la práctica docente, ya que se constituye en una herramienta primordial para asegurar el resultado de los propósitos formulados en este.

Este proceso permitirá localizar a tiempo los inconvenientes, dificultades y/o carencias de las tareas planeadas a partir del acopio de información, el cual permitirá conocer las complicaciones que se suscitara durante el proceso de ejecución de la misma. Todo con el único propósito de tomar decisiones que puedan ayudar a continuar, modificar o deshabilitar las operaciones o labores contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. Los datos que surjan de esta indagación permitirá tomar las decisiones adecuadas y encauzar todas las energías hacia un solo norte: mejorar los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa “Liceo Trujillo”.

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: Son los considerados como medios de verificación que respaldan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Principales dificultades: Alusivo a la descripción de las dificultades básicas que se presentan en el proceso de ejecución de las actividades del Plan de Acción. Deben de guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Ligado a la oportunidad de variar o reformular algunas de las acciones planteadas para elevar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia a Produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, medios y materiales 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.	Directivos Docentes						X	- Acta de asistencia de productos - Panel de	Guía de observación	Proyector multimedia Equipo de sonido	80% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivos Docentes					X		- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Guía de observación	Proyector multimedia Impresos	
			1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Directivos Docentes						X	- Cronograma en el plan de monitoreo	Lista de cotejo	Laptop Normativa	
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita).	Directivos						X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Rúbricas y ficha de monitoreo	Cuaderno de campo	
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivos						X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para la asesoría	Lista de cotejo	Excel Proyector multimedia	
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	Directivos y coordinadores						X	- Fotos y videos - Fichas firmadas	Rúbricas y ficha de monitoreo	Cuaderno de campo	
			1.7. Elaboración y socialización de informe de monitoreo.	Directivos y coordinadores						X	- Informe de monitoreo. - Acta de reunión	Guía de observación	Laptop Proyector	

			1.8. Jornadas con estudiantes en estrategias de producción de textos escritos.	Directivos Docentes					X		- Acta de asistencia de padres de familia	Guía de observación	Proyector multimedia Impresos	80% de estudiantes y padres de familia asistentes a las jornadas.		
			1.9. Jornadas con padres de familia en estrategias de producción de textos escritos.	Directivos Docentes					X		- Acta de asistencia de padres de familia	Guía de observación	Proyector multimedia Impresos			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce textos escritos.	Porcentaje de docentes acompañados.	Asesorías individuales	2.1. Reuniones de asesoría personalizada después de la visita de aula.	Directivos Docentes					X		- Listado de compromisos individuales	Guía de observación	Formato para asesoría	90% de asesorías ejecutadas		
			2.2. Elaboración de un Plan de mejora personalizado por cada docente.	Directivos Docentes						X		- Planes de mejora	Lista de cotejo		Formato de plan	
			2.3. Seguimiento de los planes de mejora.	Directivos						X		- Listas de verificación de los planes de mejora	Lista de cotejo		Planes de mejora	
			2.4. Elaboración y socialización de informe de los planes de mejora.	Directivos						X		- Informe de los planes de mejora - Acta de reunión	Guía de observación		Laptop Proyector	
		Microtaller	2.5. Elaboración del Plan de Trabajo del Microtaller y ruta de trabajo.	Directivos y coordinadores						X		- Plan del Taller - Pistas de trabajo	Lista de cotejo		Formato del plan del microtaller Esquema de la ruta	80% de docentes asistentes al microtaller
			2.6. Desarrollo del microtaller.	Directivos y						X		- Asistencia de docentes	Guía de observación		Impresos Material	

				coordinadores							- Fotografías - Productos		bibliográfico	
			2.7. Elaboración del Informe del microtaller.	Directivos y coordinadores					X		- Informe	Guía de observación	Productos del microtaller	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica.	Portafolio	3.1 Elaboración de rúbrica para valorar evidencias	Directivos y coordinadores					X		- Rúbrica para el portafolio	Lista de cotejo	Material bibliográfico	100% de docentes evaluados por portafolio
			3.2 Socialización de la rúbricas con los docentes	Directivos y docentes					X		- Fotos y videos - Acta de reunión	Guía de observación	Proyector multimedia	
			3.3 Recojo de evidencia.	Directivos y coordinadores					X		- Documentos recabados en el monitoreo y acompañamiento	Lista de cotejo	Archivos	
			3.4 Evaluación de los padres de familia sobre su apoyo en el aprendizaje e incorporación al portafolio docente.	Directivos					X		- Documentos archivados en el portafolio	Lista de cotejo	Archivos	
			3.5 Sistematización de evidencias.	Directivos y coordinadores					X		- Rúbrica aplicada para valorar evidencias	Lista de cotejo	Portafolios	
			3.6 Valoración y socialización de los resultados de la rúbrica.	Directivos y coordinadores					X		- Fotos y videos - Acta de reunión	Guía de observación	Proyector multimedia	
		Autoevaluación	3.7 Sensibilización sobre la importancia y las características de la autoevaluación	Equipo directivo					X		- Acta de asistencia.	Guía de observación	Proyector multimedia Equipo de sonido	

			docente.															
			3.8 Reunión para consensuar sobre los instrumentos de autoevaluación.	Equipo directivo					X		- Instrumentos consensuados.	Guía de observación	Proyector multimedia Impresos					
		Coevaluación	3.9 Sensibilización sobre la importancia y las características de la coevaluación docente.	Equipo directivo y docentes					X		- Acta de asistencia.	Guía de observación	Proyector multimedia Equipo de sonido					
			3.10 Jornada para consensuar sobre los instrumentos de coevaluación.	Equipo directivo y docentes					X		- Instrumentos consensuados.	Guía de observación	Proyector multimedia Impresos					
		Heteroevaluación	3.11 Sensibilización sobre la importancia y las características de la heteroevaluación docente.	Equipo directivo y docentes					X		- Acta de asistencia.	Guía de observación	Proyector multimedia Equipo de sonido					
			3.12 Jornada para consensuar sobre los instrumentos de heteroevaluación.	Equipo directivo y docentes					X		- Instrumentos consensuados.	Guía de observación	Proyector multimedia Impresos					
			3.13 Aplicación de la rúbrica para valorar las evidencias: Autoevaluación, coeva	Equipo directivo y docentes					X		- Rúbrica de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Lista de cotejo	Impresos					

			luación y hetero evaluación.															
Encuesta	3.14	Elaboración y validación del cuestionario.	Directivos					X		- Cuestionario de opinión validado.	Lista de cotejo	Formatos de validación	90% de estudiantes encuestados.					
	3.15	Aplicación del cuestionario.	Directivos					X		- Cuestionario aplicado a estudiantes.	Guía de observación	Lapiceros						
	3.16	Procesamiento de datos del cuestionario.	Directivos					X		- Resultados en tablas y/o gráficos estadísticos.	Lista de cotejo	Excel Laptop						
	3.17	Elaboración de informe con resultados del portafolio y la encuesta.	Directivos					X		- Informe final de la evaluación del docente.	Lista de cotejo	Resultados de portafolio y encuesta						
	3.18	Socialización de informe final.	Directivos y Docentes					X		- Acta de la socialización.	Guía de observación	Proyector Equipo sonido						
Instrumento estandarizado	3.19	Elaboración y validación del instrumento estandarizado.	Directivos y coordinadores					X		- Instrumento de opinión validado.	Lista de cotejo	Formatos de validación	90% de estudiantes evaluados.					
	3.20	Aplicación del instrumento estandarizado.	Directivos y coordinadores					X		- Instrumento aplicado a estudiantes.	Guía de observación	Lapiceros						
	3.21	Análisis de los resultados del instrumento estandarizado.	Directivos y coordinadores					X		- Resultados en tablas y/o gráficos estadísticos.	Lista de cotejo	Excel Laptop						
	3.22	Socialización de los resultados	Directivos y coordina					X		- Acta de la socialización.	Guía de observación	Proyector Equipo sonido						

			con la comunidad educativa.	dores													
			3.23 Elaboración de informe sobre el impacto del instrumento estandarizado en el aprendizaje de los estudiantes.	Directivos y coordinadores						X	- Informe final del instrumento estandarizado de evaluación.	Lista de cotejo	de	Resultados de instrumento aplicado			
			3.24 Retroalimentación formativa.	Directivos y coordinadores						X	- Fotos y videos.	Guía de observación	de	Proyector multimedia			

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%)

Para el logro de los objetivos del Plan de Acción se debe tener en cuenta una serie de riesgos que pueden presentarse durante el desarrollo y ejecución de este trabajo académico y para prevenir esta posible dificultad se deben prever un conjunto de precauciones a adoptar. A continuación se presenta el siguiente cuadro con los objetivos específicos destinados a afrontar los posibles riesgos y las medidas que se van a adoptar para cada contrariedad.

Objetivos	Riesgos	Medidas a adoptar
<p>Monitorear la práctica docente en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, medios y materiales y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia de algunos docentes a ser monitoreados. - Incumplimiento del cronograma de visitas debido a actividades extracurriculares. - Inconformidad de los docentes con el puntaje asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los docentes y hacerles partícipes del plan de monitoreo y acompañamiento. - Reajustar el cronograma de monitoreo a las condiciones más favorables para el docente. - Aplicar el enfoque crítico reflexivo, a partir de la autoevaluación del docente
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce textos escritos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renuencia de los docentes a ser asesorados fuera de la hora de clase. - Que algunos docentes no estén dispuestos a elaborar su plan de mejora personalizado. - Que los docentes no cumplan con todas las actividades de su plan de mejora. - Desconocimiento del enfoque reflexivo crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consensuar con los docentes sobre las horas más adecuadas para realizar un asesoramiento fuera de las horas de clase. - Concientizar a los docentes sobre la importancia del acompañamiento pedagógico. - Hacer un seguimiento a los planes de mejora. - Considerar un espacio para la reflexión crítica y realizar, oportunamente, la Retroalimentación formativa
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a ser evaluados porque consideran que esta es poco confiable. - Que no se logre recolectar todas las evidencias previstas para cada docente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concientizar a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa. - Ser sistemáticos en la recolección de las evidencias, prever archivadores para el portafolio de cada docente.

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

8. Presupuesto del Plan de Acción

El enfoque de gestión basado en procesos se vincula de manera directa con la mejora del funcionamiento de la IE. En esta perspectiva se puede observar como el presupuesto es tomado en cuenta en el proceso de soporte al funcionamiento de la IE. (PS), en el nivel 0, administrar recursos económicos (PS04), y, específicamente, en el nivel 1, programar y ejecutar los gastos (PS04.1). Esta fase considera el presupuesto como un segmento importante para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas, la cual va a generar valor en todos los integrantes de una comunidad educativa. Y es que el presupuesto permite tener un registro de las entradas y los gastos para realizar un cálculo de los estados financieros que se necesitará para poner en marcha cualquier actividad educativa futura que, de otro modo, no serían posibles.

En el siguiente cuadro se presenta el máximo de costos que han de tomarse en cuenta a la hora de la ejecución de cada una de las actividades propuestas para el Plan de Acción; al mismo tiempo, permite saber de modo anticipado y ordenado, la inversión y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está organizado por la columna de actividades a ejecutarse durante la realización 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 y las características del monitoreo en la IE.	02 días	S/ 100.00	Recursos propios APAFA
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	02 días	S/ 20.00	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	01 día	S/ 5.00	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita).	03 días	S/ 30.00	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3).	06 días	S/ 60.00	Recursos propios
1.7 Elaboración y socialización de	02 días	S/ 50.00	Recursos propios

informe de monitoreo.			
1.8 Jornadas con estudiantes en estrategias de producción de textos escritos.	02 días	S/ 50.00	Recursos propios APAFA
1.9 Jornadas con padres de familia en estrategias de producción de textos escritos.	02 días	S/ 100.00	Recursos propios APAFA
2.1 Reuniones de asesoría personalizada después de la visita de aula.	03 días	S/ 30.00	Recursos propios
2.2 Elaboración de un Plan de mejora personalizado por cada docente asesorado.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
2.3 Seguimiento de los planes de mejora.	12 días	S/ 60.00	Recursos propios
2.4 Elaboración y socialización de informe de los planes de mejora.	05 días	S/ 50.00	Recursos propios
2.5 Elaboración del Plan de Trabajo del Microtaller y ruta de trabajo.	02 días	S/ 20.00	Recursos propios
2.6 Desarrollo del microtaller.	02 días	S/ 100.00	Recursos propios APAFA
2.7 Elaboración del Informe del microtaller.	02 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.1 Elaboración de rúbrica para valorar evidencias.	02 días	S/ 10.00	Recursos propios
3.2 Socialización de las rúbricas con los docentes.	03 días	S/ 60.00	Recursos propios
3.3 Recojo de evidencias.	03 días	S/ 10.00	Recursos propios
3.4 Evaluación de los padres de familia sobre su apoyo en el aprendizaje e incorporación al portafolio docente.	01 día	S/ 20.00	Recursos propios
3.5 Sistematización de evidencias.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.6 Valoración y socialización de los resultados de la rúbrica.	02 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.7 Sensibilización sobre la importancia y las características de la autoevaluación docente.	08 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.8 Reunión para consensuar sobre los instrumentos a utilizar: rúbrica, guía de autoevaluación, diario, anecdotario, cartel de avance, árbol de metas, etc.	02 días	S/ 50.00	Recursos propios
3.9 Sensibilización sobre la importancia y las características de la coevaluación docente.	08 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.10 Jornada para consensuar sobre los instrumentos a utilizar: compartiendo mi portafolio, rúbrica, círculo del área, el cartel del equipo, etc.	02 días	S/ 50.00	Recursos propios

3.11 Sensibilización sobre la importancia y las características de la coevaluación docente.	08 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.12 Jornada para consensuar sobre los instrumentos a utilizar: rúbrica, lista de cotejos, guía de observación, etc.	02 días	S/ 50.00	Recursos propios
3.13 Aplicación de la rúbrica para valorar las evidencias: Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	10 días	S/ 100.00	Recursos propios
3.14 Elaboración y validación del cuestionario.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.15 Aplicación del cuestionario.	05 días	S/ 50.00	Recursos propios
3.16 Procesamiento de datos del cuestionario.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.17 Elaboración de informe con resultados del portafolio y la encuesta.	05 días	S/ 100.00	Recursos propios
3.18 Socialización de informe final.	01 días	S/ 50.00	Recursos propios
3.19 Elaboración y validación del instrumento estandarizado.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.20 Aplicación del instrumento estandarizado.	01 día	S/ 50.00	Recursos propios
3.21 Análisis de los resultados del instrumento estandarizado.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.22 Socialización de los resultados con la comunidad educativa.	01 día	S/ 50.00	Recursos propios
3.23 Elaboración de informe sobre el impacto del instrumento estandarizado en el aprendizaje de los estudiantes.	05 días	S/ 20.00	Recursos propios
3.24 Retroalimentación formativa.	05 días	S/ 100.00	Recursos propios
TOTAL		S/ 1,685.00	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El estudio, análisis y reflexión de cada uno de los módulos instructivos ayudaron a tomar en cuenta las recomendaciones que favorecen el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico. Gracias a este trabajo académico se evidenció la problemática sobre el poco manejo de estrategias para la producción de textos escritos lo cual trajo consigo que se involucraran los diversos agentes educativos de la Institución Educativa “Liceo Trujillo”.

En el módulo Introdutorio se presentaron las orientaciones y lineamientos generales sobre el liderazgo pedagógico; también, se estudiaron las prácticas de liderazgo propuestas por Viviane Robinson y el marco del buen desempeño directivo. Además, se conoció sobre la realización de un Plan de Acción y la Buena Práctica docente. Gracias a estos nuevos conocimientos es que se pudo identificar la práctica no adecuada en la competencia produce textos escritos, lo que trajo consigo elaborar un Plan de Acción.

El módulo 1 de Dirección Escolar ayudó a analizar los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar tomando en cuenta los contextos macro y micro de la política educativa. Se aprendió que todo cambio educativo que se quiera realizar tiene una influencia local, regional, nacional y mundial. Asimismo, contribuyó a analizar y reflexionar sobre la preponderancia de la dirección como factor central para la innovación de la escuela centrada en los procesos de enseñanza aprendizaje. Este módulo ayudó a fortalecer nuestras capacidades de líder pedagógico para gestionar convenientemente la institución educativa.

En el módulo 2 de Planificación Escolar se aprendió a diseñar y planificar alternativas de solución ante el problema priorizado. Para esto se tomó en cuenta el enfoque de gestión basado en procesos que permitió partir del análisis de la realidad de la escuela, del contexto, de las políticas educativas y de la normatividad vigente, así como, hacer uso óptimo de los recursos y adquirir responsabilidad por los resultados obtenidos en la mejora de los aprendizajes para lograr generar una cadena de valor.

El Módulo 3 hace referencia a la Participación y Clima Institucional que permitió llevar a cabo una organización escolar efectiva en el logro de una gestión de la convivencia democrática. Se construyó el informe del diagnóstico para reunir

información de los diversos grupos de interés, luego se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo. Con este dispositivo se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación, sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la capacidad sus hijos y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo. En conclusión, ayudó a buscar estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.

En el módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que propuso los lineamientos y orientaciones generales de la gestión curricular, el enfoque por competencias y los roles del equipo directivo, los docentes y la gestión escolar. Este módulo contribuyó a reflexionar sobre la importancia de la gestión escolar y profundizar en la comprensión del Currículo Nacional de la Educación Básica para su futura aplicación.

Por último, el Módulo 5 designado como Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente nos da luces como debe ser un líder pedagógico en el logro de las metas de mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esta propuesta de líder me ayudó a demostrar mi capacidad para conducir al equipo docente hacia niveles superiores de desempeño; es decir, gracias al MAE y su incorporación al Plan de Acción me permitió ayudarlos a generar la reflexión sobre su quehacer pedagógico con la finalidad de potencializar paso a paso sus debilidades hasta hacerlas fortalezas.

10. Lecciones Aprendidas

El proceso de aprendizaje nunca termina, siempre hay algo nuevo que conocer. Por eso, gracias a esta segunda especialización se pudo tener una visión más clara del rol del líder pedagógico: gestionar los aprendizajes para lograr la mejora en los aprendizajes de nuestros estudiantes. En esta disciplina y con el apoyo de la comunidad educativa se consiguió diseñar y elaborar un Plan de Acción para lograr direccionar nuestro quehacer pedagógico hacia un resultado positivo de la consecución del plan de mejora, reconociendo que:

- Tener una visión cabal de escuela porque se toma en cuenta los contextos macro, meso y micro ya que todos están interrelacionados. Para que haya un cambio dentro del ámbito de la escuela se tiene que prever todos los elementos circundantes a ella: la comunidad, la cultura, las autoridades, las instituciones, las políticas educativas, la globalización, etc. Y es que en este marco cada uno de los agentes educativos tienen su propia particularidad y tenemos que entender íntegramente los numerosos componentes que intervienen en la construcción de la misión de la escuela y elaborar una estrategia idónea para encumbrar la gestión pedagógica hacia un solo objetivo: la mejora de los aprendizajes.
- Mejorar el funcionamiento de la IE, como parte de la cadena de valor para satisfacer todas las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y brindar servicios de calidad. Esto supone vigilar asiduamente el quehacer realizado en todas las áreas de la IE con el fin de resolver problemas de forma oportuna en busca de la mejora continua. Para ello se trabaja con el enfoque de gestión basado en procesos y que toma en cuenta a los proveedores (agentes educativos, Minedu, gobierno local, etc.), la entrada (necesidades, contexto, etc.), el proceso (actividades que generan valor en cada etapa) y la salida (servicio educativo de calidad); todo esto conlleva a tener resultados de mejores aprendizajes y formación integral de los estudiantes.
- Enrumbar la escuela hacia el logro de los aprendizajes enfocándonos en alcanzar una convivencia escolar democrática. Para ello es necesario hacer conocer que esta construcción de la convivencia y de su calidad es responsabilidad de todos los agentes educativos (llámese docentes, estudiantes, padres de familia y

comunidad en general), la cual significa tener respeto por las diferencias y el compromiso con el bien común.

- Potencializar el liderazgo pedagógico para monitorear oportunamente los procesos educativos y evaluar reflexivamente todos los esfuerzos por lograr la mejora de los aprendizajes porque estas actividades se convierten en prácticas necesarias para conocer las fortalezas y debilidades de los docentes y lograr mejorar su desempeño. Para ello es necesario inculcarlos que la evaluación es formativa y que esta los ayudará a promover sus desarrollo profesional.

Referencias

- Banz, Cecilia (2008). *La disciplina y la convivencia como procesos formativos*. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Clima/Clima%2042>
- Cassany, D. (1993). *Reparar la escritura. Didáctica de corrección de lo escrito. 3ra. Edición*. Barcelona: Editorial Graó.
- Cassany, D. (1996). *La cocina de la escritura*. Barcelona: Editorial Anagrama S. A.
- Maqueo, Ana (2006) *Lengua, aprendizaje y enseñanza: El enfoque comunicativo, de la teoría a la práctica*, Editorial Limusa, México.
- Ministerio de Educación (s. f.) *Lineamientos y estrategias generales para la Supervisión Pedagógica*. Recuperado de https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=d3c2c3af-6d77-47b5-9a86-11fb690a25d7&groupId=479763
- Ministerio de Educación (s. f.). *Marco del Buen desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima, Perú
- Ministerio de Educación (s. f.). Página web oficial. *Aprendizajes. ¿Con qué aprenden?* Recuperado de www.minedu.gob.pe/p/politicas-aprendizajes-conqueprenden.html
- Ministerio de Educación (2014a) *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2014b) *Protocolo del acompañante pedagógico*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2015a). *Marco del Buen desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú
- Ministerio de Educación (2015b). *Rutas de Aprendizaje. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? VI Ciclo. Área de Comunicación*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2016a). *Asesoría a la gestión escolar y CIAG. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Guía del participante – Primer fascículo. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2016b). *Asesoría a la gestión escolar y CIAG. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Guía del participante – Segundo fascículo. Trujillo, Perú.

- Ministerio de Educación (2016c). *Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Texto 1. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2016d). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Guía para el participante – Primer fascículo. Módulo 6. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2016e). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Guía para el participante – Segundo fascículo. Módulo 6. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2016f). *Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Texto del módulo 2. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2016g). *Protocolo del Acompañante Pedagógico*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2017a). *Asesoría a la gestión escolar y CIAG. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Guía del participante – Tercer fascículo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2017b). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Texto del módulo 4. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2017c). *Guía de evaluación y autoevaluación académico II*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2017d). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo 5. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2017e). *Participación y clima institucional. Para una organización escolar efectiva*. Texto del módulo 3. Trujillo, Perú.
- Ministerio de Educación (2017f). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Guía para el participante – Tercer fascículo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC
- Noriega, Aroldo (2015). *El portafolio ¿Es un instrumento de evaluación?* Blog del diseño de la instrucción. Recuperado de <https://2-learn.net/director/el-portafolios-es-un-instrumento-de-evaluacion/>
- Palmero, Julio (2008) *Materiales curriculares y recursos didácticos: recursos materiales e impresos: medios audiovisuales e informáticos. Criterios para su*

- selección y utilización.* PRONAP. Recuperado de <https://es.scribd.com/.../recursos-didacticos-secundaria-1227835686646390-9-pdf>
- Sánchez, E. (2015) *Taller de lectura y redacción I*. México. Recuperado de <http://www.dgb.sep.gob.mx/servicios-educativos/telebachillerato/LIBROS/1- semestre-2016/Taller-de-Lectura-y-Redaccion-I.pdf>
- Serafini, T. (1997). *Cómo redactar un texto. Didáctica de la escritura*. 2- ed., Barcelona: Paidós.
- Sigal, Celia (2007). *El portafolio, instrumento de evaluación para promover la reflexión*. Tomado de "Experiencias y Propuestas en la Construcción del Estilo Pedagógico en Diseño y Comunicación". XV Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Año VII. Volumen 7. Febrero 2007. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=10&id_articulo=1514
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Vásquez, J. & Quispe, M. (2015). "*Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa*". Recuperado de <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/plugins/google-document-embedder/load.php?d=http%3A%2F%2Feducared.fundaciontelefonica.com.pe%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F10%2F10%2FLUCADAR.pdf>
- Vezub L. y Alliaud (2012) *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay*. Informe final. Segunda Edición. OEI-ANEP, Montevideo. MEC-AECID.