

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 II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 1576 “JERUSALEN” - UGEL 02 LA ESPERANZA - LA LIBERTAD.

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

HERNÁNDEZ JARA, Yolanda Esther

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción	01
1. Identificación de la Problemática.....	03
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE	03
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	05
2. Diagnóstico	08
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	08
2.1.1 Resultados cuantitativos	08
2.1.2 Resultados cualitativos	09
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	09
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la expresión oral	24
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	24
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo	24
5.1.1.1.2.Estrategias de monitoreo.....	25
5.1.1.1.3. Instrumentos.....	25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	26
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento	26
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento	26
5.1.1.3 Evaluación.....	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	27
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	27
5.1.1.3.3 .Técnicas e instrumentos	27
5.1.2 Área Comunicación	28
5.1.2.1. Enfoque del área	28
5.1.2.2. Competencia produce textos escritos.....	29
5.1.2.2.1. Procesos pedagógicos que desarrollan la Competencia produce textos escritos.....	29

5.1.2.2.2. Material educativo que desarrolla la competencia produce textos escritos.....	29
5.1.2.2.3. Estrategias que favorecen el manejo de las normas de convivencia en el aula	30
5.2 Experiencia Exitosa...	31
6. Diseño de Plan de Acción	32
6.1 Objetivos	32
6.1.1 Objetivo general.....	32
6.1.2 Objetivos específicos	32
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	37
8. Presupuesto	42
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	45
10. Lecciones Aprendidas	47
Referencias.....	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de Problemas.</i>	<i>07</i>
<i>Figura 2. Análisis resultados de Diagnóstico</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción</i>	<i>34</i>
<i>Figura 5. Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas adoptarse en el Plan de Acción.</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>43</i>

Introducción

El presente trabajo académico enfoca su atención en revertir la problemática priorizada en la institución; “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa 1576 “Jerusalén” del distrito de La Esperanza – Ugel 02 La Esperanza - La Libertad”, con el compromiso de buscar las causas y afrontarlas, con la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

Este trabajo está elaborado con la finalidad de profundizar el conocimiento de la problemática que fue detectada, a través del análisis de sus causas y consecuencias. Se revisó y sistematizó las diferentes fuentes de información como el Mapa de Procesos de la Institución Educativa, los Compromisos de Gestión Escolar, el Marco de Buen Desempeño Directivo; así como fuentes primarias recabadas a partir de la observación con la aplicación de instrumentos base: La ficha de monitoreo y la entrevista a las docentes involucradas, los cuales permitieron de manera pertinente recoger información sustancial para poder elaborar el presente trabajo.

Esta organizado en diez acápites claramente precisados. En el primer acápite se presenta la identificación de la problemática dividida en dos aspectos: La caracterización del contexto socio – cultural de la IE y el problema identificado, así como las causas, los factores y efectos. En el acápite dos, se plantea el diagnóstico del problema sub dividido en dos aspectos. El planteamiento de los resultados de los instrumentos aplicados a las docentes, tanto los resultados cuantitativos y los resultados cualitativos y en el siguiente aspecto se plantea la relación existente del problema con la visión de cambio, los procesos que se encuentran implicados, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño del directivo.

En el tercer acápite, se establece la caracterización del rol del director como Líder Pedagógico, en la que se establece la relación existente entre las dimensiones según Viviane Robinson y el problema priorizado. En el cuarto acápite, se plantea la alternativa de solución. la cual surgen de las conclusiones establecidas y de los objetivos específicos planteados. De igual manera, esta alternativa de solución se relaciona con los procesos de gestión escolar implicados, así como, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño del directivo. En el acápite cinco,

se sustenta teóricamente la alternativa de solución priorizada el monitoreo y acompañamiento. En el sexto acápite, presentamos el diseño del plan de acción que tiene como objetivo principal el fortalecimiento de la práctica pedagógica mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demanda de los maestros, por lo que se detallan para cada estrategia los indicadores, metas, actividades, presupuesto y responsables para su ejecución.

En el séptimo acápite, está referido al plan de monitoreo y evaluación del plan de acción que permitirá detectar las dificultades durante la implementación y la toma de decisiones oportunas. Seguidamente en el acápite octavo, se visualiza la estimación de los recursos financieros destinados a la ejecución plan. En el noveno acápite se describe el proceso de elaboración del presente Plan de Acción y finalmente, en el décimo acápite se precisan los aprendizajes adquiridos a partir de la reflexión y el análisis de la experiencia vivida y las lecciones aprendidas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 1576 “Jerusalén”

La Institución Educativa Inicial N° 1576 “Jerusalén”, se encuentra ubicada en calle los cedros 515 sector Jerusalén a una cuadra del puente Capricornio, altura del paradero Miranda, en la Esperanza baja, al costado izquierdo de la I.E 80822 “Santa María de la Esperanza” del distrito de La Esperanza; provincia de Trujillo, región La Libertad; a 8 kilómetros de la ciudad de Trujillo. Se localiza en una zona comercial, pero la mala organización de los comerciantes, permite que exista contaminación y malos olores, generando focos infecciosos, insectos y roedores que son un peligro permanente para los niños y niñas.

La Institución Educativa atiende las demandas de la comunidad del sector Jerusalén, exigiendo de ésta aprendizajes de calidad, un clima armonioso entre los estudiantes, padres de familia y docentes. También, potenciar el deporte entre los estudiantes, haciendo de ellos personas sanas y estimuladas para el aprendizaje. Asimismo, se exige docentes capacitadas y actualizadas en su práctica pedagógica para formar a niños y niñas para la vida. Por ello, asume el compromiso de asegurar la excelencia en el servicio educativo para dar respuesta a la problemática priorizada, con el apoyo de diferentes alianzas estratégicas las cuales fortalecen y benefician el logro de los objetivos institucionales.

La institución educativa cuenta con local propio, infraestructura moderna de material noble y está distribuido de la siguiente manera: ambientes administrativos como son secretaria, dirección, sala de profesoras o sala de videos, psicología, tópico o ambiente para material de psicomotriz, un aula de juegos recreativos correspondiente al pabellón uno. Así mismo, en el pabellón dos se encuentran dos aulas muy amplias con servicios higiénicos incorporados y con patio de psicomotriz. En el pabellón tres, contamos con cinco aulas con patio de psicomotriz, auditorio o sala de usos múltiples, cocina, lavandería, servicios higiénicos y un patio principal.

Actualmente atiende a un total de 310 estudiantes matriculados, de los cuales 300 asisten a la IE, cuyas edades oscilan entre 3,4 y 5 años. Cada aula atiende a un

promedio de 30 estudiantes. Se caracteriza por ser polidocente completo, cuenta con cinco maestras nombradas y cinco contratadas, así como dos auxiliares nombradas y una auxiliar contratada, contamos con un personal de servicio. El horario de atención a nuestros estudiantes es de 8am a 12:30 pm. (turno mañana) y de 1:30 a 5:45 p.m. (turno tarde). Diariamente se atiende a los padres y madres de familia, que lo requieren en doble turno.

Con respecto a las actividades económicas que realizan los padres y madres de familia, se dedican a la venta en los puestos del mercado Nazaret que se encuentra ubicado a media cuadra de nuestra institución. Muchos de ellos se dedican a la albañilería, otros son mototaxistas y hay también taxistas. La población cuenta con servicios básicos de alumbrado público, servicios de agua potable y servicio de alcantarillado así mismo cuenta con servicio de internet, cable y agentes de diferentes bancos privados y banco de la nación.

En relación a la seguridad ciudadana en la zona; la comunidad cuenta con el servicio de Serenazgo. La representación de la comunidad es responsabilidad del Teniente gobernador y municipalidad distrital, contamos con comedores populares y programas de atención para la prevención de la violencia contra la mujer. En cuanto a la salud, contamos con el Hospital Distrital “Jerusalén” que se encuentra ubicado a media cuadra de nuestra institución y es un gran aliado en la salud de los niños, en cuanto a programas de vacunación, atención al niño sano, pediatría, oftalmología, dermatología etc. Así también contamos con la ONG “, Juntas vecinales organizadas”, y programas de extensión universitaria para la atención en nutrición y derechos de los estudiantes.

El personal directivo y docente, cuenta con grados académicos de maestría y doctorado, la comunidad educativa asume compromisos de trabajo colegiado y colaborativo para promover comunidades profesionales de aprendizaje, para dar respuesta a la problemática priorizada, también facilitan tiempo y espacios de participación democrática, mecanismo de coordinación, canales de toma decisiones de toda la comunidad educativa. Es decir, contamos con personal docente con altas capacidades académicas, técnicas, de liderazgo y gestión, con profunda vocación de servicio y atención personalizada al desarrollo, autonomía, autoestima, creatividad e identidad, garantizando un ambiente armónico y seguro con el apoyo de los padres de familia y la comunidad. También se cuenta con el apoyo de universidades, la municipalidad, la comisaría y hospital.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Al analizar las Actas de evaluación, correspondiente al año 2015, nuestros estudiantes se encontraban en un nivel insatisfactorio de 14% cifra que al finalizar el año 2017 se mantenía; al comparar los resultados de ambos años y considerarlos insatisfactorios; se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de logros aprendizaje en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Inicial de EBR de la Institución Educativa N° 1576 “Jerusalén” del distrito de la Esperanza- UGEL 02 La Esperanza – La Libertad..

Estos resultados tienen como primera causa el limitado conocimiento de los procesos pedagógicos en la enseñanza de producción de textos por parte de los docentes; las docentes planifican algunos de estos procesos, pero no lo aplican durante la sesión de aprendizaje. Todo esto ha ocasionado clases aburridas y poco atractivas a los estudiantes. Asimismo ha provocado que la enseñanza se base en transcripciones de letras y textos con mensajes o contenidos sugeridos a los niños y niñas para la transcripción. El factor relacionado es la gestión del currículo, referido a las capacidades docentes que se ve afectado debido a la falta de interés por conocer los diversos enfoques y plasmarlos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para generar aprendizajes significativos. Se propone realizar talleres de capacitación en estrategias didácticas e innovadoras, para que en el desarrollo de sus sesiones utilicen dichas estrategias para desarrollo óptimo de los aprendizajes significativos.

Segunda causa es el poco manejo de normas y acuerdos de convivencia en el aula, esto debido a la falta de capacitaciones de los docentes; provocando aulas desorganizadas, dificultades para aprender significativamente en los niñas y niños por la indisciplina durante las sesiones de aprendizaje. El factor relacionado a lo enunciado es el de convivencia escolar orientado a la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras que se ve afectado pues se tiene dificultades para promover el desarrollo de un clima favorable para el aprendizaje en el área de comunicación. Para revertir esta situación se propone realizar talleres de capacitación a los docentes en el manejo de estrategias para promover la convivencia en el aula.

Insuficiente monitoreo y acompañamiento por parte de la directora, es la tercera causa del problema generando docentes poco fortalecidos en su práctica pedagógica y por ende, esto ha provocado insatisfacción de padres y madres de familia con respecto

al aprendizaje de sus hijos en el área de Comunicación. El factor Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) referido al asesoramiento crítico reflexivo se relaciona a la causa y efecto mencionados. Urge pues realizar jornadas de reflexión docente sobre las metas propuestas en el área de comunicación y talleres de seguimiento sobre los procesos didácticos en el área de comunicación. , el compromiso del directivo de liderar una comunidad de aprendizaje colegiado, haciendo gestión para garantizar la calidad de los procesos pedagógicos y el acompañamiento a las docentes

La cuarta causa es la inadecuada selección, elaboración y uso de material pertinente de apoyo que facilite la producción de textos, siendo una gran dificultad que presentan los docentes para implementar estrategias metodológicas en la aplicación del enfoque comunicativo textual. Esta causa tiene como efecto el limitado desarrollo de las capacidades en el área de comunicación al producir textos nuestros estudiantes y se agudiza debido a docentes con escasa participación en eventos de capacitación. El factor relacionado es la gestión del currículo, referido a las capacidades docentes que se ve afectado por lo anteriormente mencionado. Por lo que se propone realizar talleres de capacitación docente sobre el uso de material educativo, incentivar la creación de comunidades profesionales de aprendizaje que permita a las docentes seleccionar con pertinencia la elaboración y el uso de materiales de apoyo que promueva la producción de textos, despertando el interés de los estudiantes.

Para superar el problema planteado es necesario atender a sus causas a través de las siguientes fortalezas, entre las que se podrían mencionar: Directora capacitada en habilidades interpersonales, resolución de conflictos y comunicación asertiva, así como especialidad en comunicación y matemáticas. Con respecto a las docentes, mencionamos como fortaleza su compromiso con los aprendizajes de sus estudiantes, y su interés por seguir capacitándose. Esto se evidencia en la participación de todo el personal docente en el curso para el conocimiento del nuevo Diseño Curricular Nacional de EBR. Además contamos con una docente con pos grado.

Como oportunidades podríamos mencionar: las capacitaciones virtuales a través del portal Perueduca, Jornadas de capacitación y charlas motivacionales con expertos y docentes capacitadas especializadas en producción de textos, acompañamiento y asesoría individualizada.

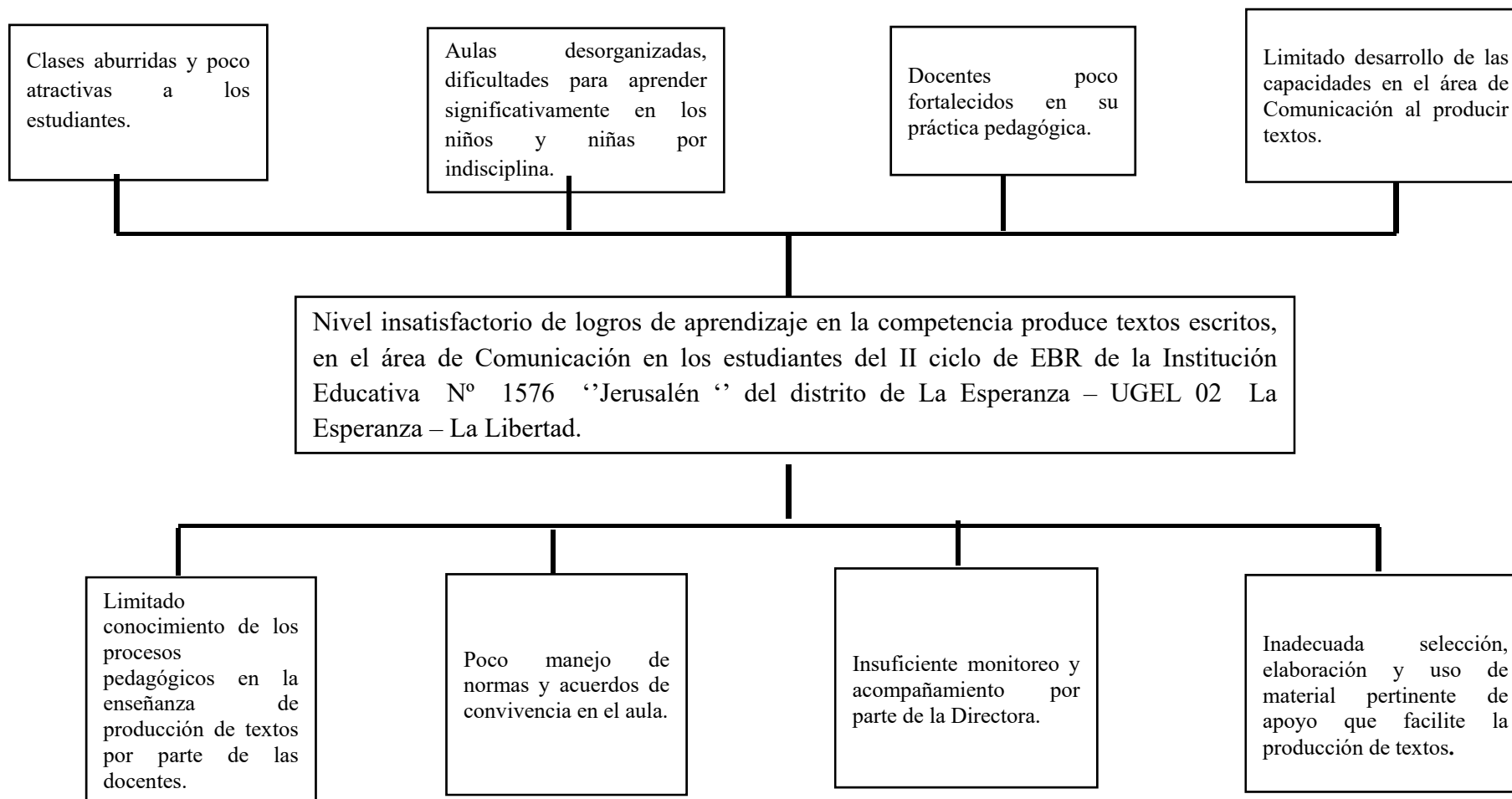


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica que permitió recoger información cuantitativa de los docentes, considerando los siguientes aspectos: procesos pedagógicos, uso de material educativo en el área de comunicación y la gestión de la convivencia escolar. Así mismo utilizamos el instrumento la guía de preguntas del grupo focal, aplicado también a los docentes que permitió recoger información cualitativa de los siguientes aspectos: Monitoreo y acompañamiento pedagógico.

2.1.1. Resultados cuantitativos. El 100 % de las docentes tienen dificultades en el desarrollo de los procesos pedagógicos en la enseñanza de producción de textos en el área de comunicación. Esto se debe a que los docentes desconocen el enfoque comunicativo. Para revertir esta situación se debe desarrollar trabajo colegiado permanente con la conformación de círculos de interaprendizaje que permita el intercambio de experiencias entre los docentes.

El 50% de las docentes tienen dificultades para gestionar de manera conveniente la convivencia escolar generando niveles de comportamiento y de aprendizaje inadecuados; Esto se debe a que las docentes no usan estrategias pertinentes para que los niños y niñas cumplan los acuerdos de convivencia. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados. Para invertir esta situación se debe promover la convivencia escolar adecuada, prevenir y resolver conflictos antes que se vuelvan incontrolables, buscando la participación de toda la comunidad educativa, vinculando a los padres de familia en la solución a las dificultades detectadas

El 70% de las profesoras no logran realizar la selección, elaboración y uso de material pertinente de apoyo que facilite la producción de textos. Encontrándose en un nivel de proceso; esto se debe a la poca importancia que se otorga a la organización de los materiales. Para solucionar esta situación se propone realizar talleres de capacitación docente, lo que va a permitir que las docentes seleccionen con pertinencia la elaboración y el uso de los materiales de apoyo que promueva la producción de textos, despertando el interés de los niños y niñas.

2.1.2 Resultados cualitativos. Las docentes consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y la asesoría ofrecida por los directivos no permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente para mejorar el desempeño en el aula. Para revertir esta situación se debe desarrollar trabajo colegiado permanente con la conformación de círculos de interaprendizaje, para desarrollar investigación e innovación pedagógica permanente y realizar el acompañamiento pedagógico centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

2.2 Relación del problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

La problemática de aprendizaje centrada en los estudiantes, respecto al que gira el presente trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes de la Institución Educativa N° 1576 “Jerusalén” del distrito de la Esperanza - UGEL 02 La Esperanza - La Libertad. Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en el limitado conocimiento de los procesos pedagógicos en la enseñanza de la producción de textos, esto se debe a que desconocen el enfoque comunicativo y no promueven círculos de interaprendizaje y/o la realización de un trabajo colegiado, así mismo hay dificultad en el manejo de normas y acuerdos de convivencia en el aula generando niveles de comportamiento y de aprendizaje inadecuados; esto se debe a que las docentes no usan estrategias pertinentes para que los niños y niñas cumplan los acuerdos de convivencia debido a que no han recibido el monitoreo y asesoría apropiada, también hay dificultad e inadecuada selección, elaboración y uso de material pertinente de apoyo que facilite la producción de textos.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido a realización de la programación curricular (PO02.1), el referido a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1), el referido a desarrollar investigación e innovación pedagógica (PO03.2), el referido a realizar acompañamiento pedagógico (PO3.3), el referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) y promover la convivencia escolar (PO05.1).

De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDDirectivo Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; también se relaciona con la competencia 6, Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; así como con la competencia 2, promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la I.E., las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Compromiso 4, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y el compromiso 5, Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.

El instrumento cualitativo me permitió obtener las siguientes conclusiones: El monitoreo se realiza con poca frecuencia y la asesoría ofrecida por los directivos no permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente para mejorar el desempeño en el aula. Asimismo, los docentes tienen dificultades para brindar soluciones adecuadas a situaciones problemáticas de convivencia ocasionadas por los estudiantes dentro de las sesiones de aprendizaje.

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión PO03.1, desarrollar trabajo colegiado, el PO03.2 referido a desarrollar investigación e innovación pedagógica, el PO03.3, referido a realizar acompañamiento pedagógico, el PO05.1, referido a promover la convivencia escolar; el PO05.2, referido a prevenir y resolver conflictos, el PO05.3, referido a promover la participación de la comunidad educativa y el PO05.2, referido a vincular la IE. con la familia.

De la misma manera se relaciona con la competencia seis Gestionar 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; así como con la competencia dos Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad del MBDDirectivo.

Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el Compromiso 4, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa; ya que según los resultados del monitoreo, se ha observado un limitado conocimiento de los procesos didácticos para la enseñanza, escasa selección de capacidades referidas a la producción de textos en las unidades didácticas, así como, la inadecuada selección, elaboración y uso de material de apoyo.

Después de haber analizado el problema priorizado que dificulta el aprendizaje en los niños y niñas, se requiere implementar acciones de mejora para superar esta dificultad, por lo que se propone como reto: Incrementar el nivel de aprendizaje en la competencia de produce textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Inicial de EBR de la Institución Educativa Inicial N° 1576 “Jerusalén “ del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza.

Para hacer efectivo el reto propuesto se ha planteado cuatro desafíos: el primero es empoderar a las docentes en los procesos pedagógicos y el enfoque comunicativo textual; el segundo es el de fortalecer el uso de material educativo pertinente en el área de comunicación; asimismo, tenemos el desafío de priorizar el Monitoreo y Acompañamiento para mejorar el desempeño docente, culminando con gestionar de manera adecuada el clima escolar en el aula para garantizar progresos de aprendizaje de los alumnos. En el siguiente cuadro se presenta el análisis de los resultados del diagnóstico, vinculado con los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de produce textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Inicial de EBR de la Institución Educativa Inicial N° 1576 Jerusalén del distrito de la Esperanza-UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.	Resultados cuantitativos: EL 100 % de las docentes tienen dificultades en el desarrollo de procesos pedagógicos en el área de Comunicación, esto se debe a que las docentes desconocen el enfoque comunicativo y no promueven círculos de interaprendizaje y/o la realización de un trabajo colegiado.	Procesos Estratégicos: Dirección y Liderazgo -PE01.2: Formular el PCI PE01.3: Formular el PAT Procesos Operativos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. -PO02.1 Realizar la programación curricular -PO02.3 Disponer espacios para el aprendizaje. Procesos de soporte al funcionamiento de la IE: -PS01.2: Monitorear el desempeño y rendimiento.	COMPROMISO 4: Parcialmente se cumple el Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica. -Los demás compromisos de gestión se están cumpliendo de acuerdo a la normatividad vigente.	DOMINIO 2: Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	El 50% de las docentes tienen dificultades para gestionar de manera conveniente la convivencia escolar generando niveles de comportamiento y de aprendizaje inadecuados. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias pertinentes para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados. El 70% de las docentes no logran realizar la selección, elaboración y uso de material pertinente de apoyo que facilite la producción de textos y así tendrán limitación al organizar los textos producidos por sus	PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO 05.1 Promover la convivencia escolar Procesos Estratégicos: -PE01: PCI, PAT Procesos Operacionales: -PO01 Realizar la programación curricular -PO02 Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes	Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica. Compromiso 5. Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I. E. COMPROMISO 4: Parcialmente se cumple el Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica. -Los demás compromisos de gestión se están cumpliendo	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 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y

	niños y niñas, así como el material de apoyo en la biblioteca de aula. Encontrándose en un nivel de proceso; esto se debe a la poca importancia que se otorga a la organización de los materiales.	Procesos de soporte: -PS01: Monitorear el desempeño y rendimiento. -PSO03: Distribuir y preservar materiales educativos.	de acuerdo a la normatividad vigente.	la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. DOMINIO 2: Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje
	Resultados cualitativos: Las docentes consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y la asesoría ofrecida por los directivos no permite hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente para mejorar el desempeño en el aula. Para revertir esta situación se debe desarrollar trabajo colegiado permanente con la conformación de círculos de interaprendizaje, para desarrollar investigación e innovación pedagógica permanente y realizar el acompañamiento pedagógico centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.	Procesos Estratégicos: -PE01.2: PCI. -PE01.3: PAT Procesos Operacionales: -PO02.1 Realizar la programación curricular -PO03: Fortalecer el desempeño docente: PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. -PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. Procesos de soporte: -PS02.1: Monitorear el desempeño y rendimiento.	-Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa; ya que, según los resultados del monitoreo, se ha observado un limitado conocimiento de los procesos didácticos para la enseñanza, escasa selección de capacidades referidas a la producción de textos en las unidades didácticas, así como, la inadecuada selección, elaboración y uso de material de apoyo.	DOMINIO 2: Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las docentes de su IE, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultado de diagnóstico.

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, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación en los instrumentos oficiales de gestión institucional como el PAT y PEI, es necesario establecer metas de aprendizaje para que la comunidad educativa las conozca y pedir la colaboración de todos para alcanzarlas. Esto se debe realizar para que la comunidad educativa las cumpla, los estudiantes de la IE mejoren sus resultados de aprendizaje y se lleguen a las metas planteadas.

La segunda dimensión es usos estratégicos de los recursos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea mejorar las condiciones de la infraestructura, los servicios básicos y administrar adecuadamente los bienes, recursos y materiales educativos. Es necesario mejorar las condiciones porque una infraestructura en buenas condiciones y el uso adecuado de recursos y materiales educativos motiva el aprendizaje. Esto se debe realizar para potenciar el aprendizaje y generar condiciones necesarias para garantizar una buena enseñanza.

La tercera dimensión es planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea promover el trabajo colaborativo en los docentes orientados a los procesos de planificación curricular para contextualizar el diseño de la enseñanza, monitoreando y orientando el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje. Esto es necesario porque tenemos un currículo nuevo que tiene conceptos novedosos que los docentes deben conocer y logren incorporar la realidad local, nuestra cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos priorizando una enseñanza pertinente. Esto se debe realizar para que los docentes manejen de manera adecuada el nuevo currículo para mejorar su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea formar comunidades profesionales de aprendizaje con la finalidad de generar espacios

y oportunidades de formación continua para estimular a los docentes a fin de que sistematicen sus experiencias exitosas e innovadoras para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. Esto es necesario porque los directivos debemos promover constantemente la autoevaluación y la mejora continua de la práctica docente para la mejora de los aprendizajes. Esto se debe realizar para que la gestión pedagógica y democrática promueva espacios y mecanismos de participación.

La quinta dimensión es aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea asumir actitudes asertivas y empáticas en el manejo de situaciones conflictivas fomentando un clima laboral favorable al diálogo, trabajo en equipo, promoviendo altas expectativas para un desempeño pedagógico eficiente. Esto es necesario porque es imprescindible promover acciones que fomenten una sana convivencia entre los diversos actores de la comunidad educativa priorizando la prevención de situaciones de violencia física y psicológica. Esto se debe realizar para fortalecer la relación asertiva y empática en la comunidad educativa.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro que resume la caracterización del rol del director como Líder Pedagógico, relacionando las dimensiones de liderazgo según Viviane Robinson y las estrategias para resolver el problema detectado.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación en los instrumentos oficiales de gestión institucional: PAT y PEI	- Se establece las metas de aprendizaje para que la comunidad educativa las conozca y pedir la colaboración de todos para alcanzarlas. - Para que la comunidad educativa las cumpla, los estudiantes de la IE mejoren sus resultados de aprendizaje y se lleguen a las metas planteadas.
Uso estratégico de los recursos	Mejorar las condiciones de la infraestructura, los servicios básicos y administrar adecuadamente los bienes, recursos y materiales educativos en el área de Comunicación.	- Porque una infraestructura en buenas condiciones y el uso adecuado de recursos y materiales educativos motiva el aprendizaje. - Para potenciar el aprendizaje y generar condiciones necesarias para garantizar una buena enseñanza.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y currículo	Promover el trabajo colaborativo en los docentes orientados a los procesos de planificación curricular para contextualizar el diseño de la enseñanza, monitoreando y orientando el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje del área de Comunicación.	- Porque tenemos un currículo nuevo que tiene conceptos novedosos que los docentes deben conocer y logren incorporar la realidad local, nuestra cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos priorizando una enseñanza pertinente. - Para que los docentes manejen de manera adecuada el nuevo currículo para mejorar su práctica pedagógica.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Formar comunidades profesionales de aprendizaje con la finalidad de generar espacios y oportunidades de formación continua para estimular a los docentes a fin de que sistematicen sus experiencias exitosas e innovadoras para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje del área de Comunicación.	- Porque los directivos debemos promover constantemente la autoevaluación y la mejora continua de la práctica docente para la mejora de los aprendizajes. - Para que la gestión pedagógica y democrática promueva espacios y mecanismos de participación.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Asumir actitudes asertivas y empáticas en el manejo de situaciones conflictivas fomentando un clima laboral favorable al diálogo, trabajo en equipo, promoviendo altas expectativas para un desempeño pedagógico.	- Porque es imprescindible promover acciones que fomente una sana convivencia entre los diversos actores de la comunidad educativa priorizando la prevención de situaciones de violencia física y psicológica. - Para fortalecer la relación asertiva y empática en la comunidad educativa.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Habiendo ejecutado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de produce textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del II Ciclo EBR de la Institución Educativa N° 1576 “Jerusalén”, del distrito de La Esperanza - UGEL N° 02 La Esperanza – La Libertad, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood ,2009). En este sentido se establece como solución el empoderamiento del equipo directivo a desarrollar su plan de acompañamiento sistemático del MAE, mediante talleres de estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, fundamentado en las cinco dimensiones de Vivianne Robinson, como el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, generado del consenso con el equipo docente, el uso estratégico de recursos materiales y económicos de manera eficaz y pertinente, existentes en la institución educativa y la comunidad, según las metas de aprendizaje de comunicación.

El Ministerio de Educación, señala al Monitoreo pedagógico como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Por otro lado Roman (2014), el acompañamiento es un proceso de compartir experiencias y conocimientos a través del docente acompañante que orienta y apoya a un docente novel. En una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente.

En la propuesta de solución, también se observa la concreción del primero, cuarto y quinto compromiso de la Gestión Escolar estipulado en la Resolución Ministerial N°

657-2017 - Minedu ,Directiva de Inicio del Año Escolar 2018: el primer compromiso, Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa, que corresponde la mejora del logro de aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación, por parte de las docentes de aula.; el cuarto compromiso, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, por parte del equipo directivo cuyo fin, es que los docentes tengan un buen desempeño pedagógico.

En este compromiso 4, el líder pedagógico fija su importancia en tres aspectos importantes: Acompañar y monitorear la práctica docente para verificar el uso efectivo del tiempo dedicado a las actividades de aprendizaje; liderar el mejoramiento de la práctica pedagógica con enfoque crítico reflexivo del docente haciendo uso pertinente de las herramientas pedagógica del Ministerio de Educación (2017) y en uso adecuado de materiales y recursos educativos, durante las sesiones de aprendizaje, como condiciones básicas de un aprendizaje eficaz y pertinente. En el quinto compromiso: Gestión del clima escolar en la Institución Educativa, cuyo fin es de promover la convivencia escolar, prevenir y atender casos de violencia escolar, aspectos fundamentales que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de los niños y niñas en su desarrollo afectivo y social.

La propuesta de solución que se eligió, responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las docentes de la I.E, en el desarrollo de la competencia comunicativa: produce de textos escritos del área de comunicación. De igual forma responde a las demandas, características y necesidades de la población en donde se encuentra ubicada; una educación de calidad basada en valores En la caracterización contextual la institución educativa, está ubicada en el distrito de la Esperanza, sector Jerusalén, el cual es considerado el más grande en su extensión en la provincia de Trujillo , se caracteriza por ser zona dedicada al comercio, hay empleados, choferes y obreros , contamos con la parroquia Sagrada Familia, Hospital “Jerusalén”, comisaria “Jerusalén”(anexo) y Seguridad ciudadana.

Este contexto, nos permite desarrollar la resolución de problemas en el área de comunicación y enfrentar curricularmente las características descritas, que lo que aprendan les sirva en el futuro, para insertarse en el mundo laboral y tecnológico. El personal directivo y docente, cuenta con grados académicos de maestría y doctorado, la comunidad educativa asume compromisos de trabajo colegiado y colaborativo para promover comunidades profesionales de aprendizaje, para dar respuesta a la problemática priorizada. Es decir, contamos con personal docente con altas

capacidades académicas, técnicas, de liderazgo y gestión, con profunda vocación de servicio y atención personalizada

Para abordar con pertinencia esta situación contamos con un capital social representado por docentes que se preparan oportuna y permanentemente, actores educativos comprometidos en la mejora de la institución. Es importante señalar que contamos con el apoyo técnico de la UGEL 02 La Esperanza, a través de las especialistas de educación inicial, identidades como la Universidad César Vallejo de Trujillo que tiene dentro de sus filas docentes especialistas en temas de educación y psicología.

El rol que asume el director para la gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico, está centrada en gestión de los aprendizajes, para ello da el apoyo técnico a los docentes a través del monitoreo de la práctica pedagógica. De esta manera desde el Ministerio de Educación proporciona los lineamientos sobre el proceso de Monitoreo:

En el marco del proceso de enseñanza aprendizaje el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2014, pág. 09)

De la misma manera el Ministerio de Educación, define al acompañamiento pedagógico como:

El recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del dialogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes (MINEDU, 2010, p.8)

Finalmente el Ministerio de Educación define a la evaluación como una actividad necesaria en la institución, la que contribuye de manera efectiva a la mejora de cada docente, elevando la calidad de la escuela en todo su conjunto. Mediante la evaluación cada docente identifica sus fortalezas y debilidades, se plantea metas de

mejora profesional evitando el conformismo; y, realizandose de manera continua, llega a convertirse en algo habitual y aceptado, utilizando los resultados de la misma para promover el desarrollo profesional, acompañamiento y asistencia técnica (MINEDU,2017).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que de manera pertinente favorecen en la implementación del Plan anteriormente mencionado; es el caso de (Aranda, M. y Muñoz, N., 2015) que sistematizan sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes de la institución educativa “Nuestra Señora de Lourdes” de Pampas – Tayacaja – Huancavelica del año 2015. Así como la Experiencia en el efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú, elaborado por un equipo de investigadores del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; desarrollada en el 2016 por Rodriguez, J.; Leiva, J. y Hopkins, A

Considerando los procesos de gestión, el equipo directivo es responsable del proceso de dirección y liderazgo: planificación, alianzas estratégicas y evaluar la gestión escolar; el equipo docente responsable del proceso operacional: diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la resolución de problemas y el equipo administrativo, responsable del proceso de soporte: generar las condiciones ambientales necesarios para el aprendizaje de los estudiantes según las metas programadas. Y los padres apoyar a las docentes para la mejora de la resolución de problemas en el área de comunicación, participando en jornadas y encuentros familiares, que contribuye a la convivencia escolar. La implementación del plan del MAE, como alternativa propuesta permite mejorar el desempeño y compromiso de los docentes desde su contexto, así como los autores Navarro y Verdisco (2000), señalan que los programas efectivos de formación en servicio son aquellos que se centran en las necesidades prácticas de los docentes en el aula. Así también, permite hacer cumplir con el derecho de los estudiantes de aprender lo que necesitan para aportar al progreso de la sociedad.

Al personal docente, le corresponde básicamente el procesos misionales u operacionales, que genera impacto de satisfacción de los estudiantes, padres de familias y la comunidad entre los procesos tenemos: (PO02) prepara las condiciones

para la gestión de los aprendizajes, tales como programación curricular, con tiempos espacios y materiales educativos; (PO03) fortalecer su desempeño con el trabajo colegiado y desarrollando innovación pedagógica, (PO04) gestionar los aprendizajes, con desarrollo de sesiones, reforzar aprendizajes, acompañar a sus estudiantes y evaluarlo; (PO05) gestionar la gestión escolar y la participación, tales como promover la convivencia escolar, prevenir y resolver conflicto, promover la participación de la comunidad educativa y vincular la I.E con la familia, todo ello para la mejora del aprendizaje.

El personal de servicio, le corresponde básicamente los procesos de soporte al funcionamiento de la I.E. (PS), tales como: (PS01.4) donde debe reportar asistencia, licencias y permisos con visto bueno de director; (PS02) administrar la infraestructura y los servicios higiénicos, con adecuado mantenimiento y limpieza; (PS03) administrar los bienes, recursos y materiales educativos, a través del registro, distribución, cuidado y dar de baja; (PS04) la administración de recursos económicos, como recaudar ingresos y programar y ejecutar los gastos, además de gestionar la matrícula (PO01) en coordinación con el comité responsable.

Los procesos de gestión escolar que están involucrados con la alternativa de solución de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica guardan estrecha relación con los procesos de gestión y la visión de cambio de la I.E, específicamente con el macro proceso PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en su meso proceso PO03: fortalecer el desempeño docente, con sus tres micro procesos que lo integran, el 1er micro proceso PO03.1 desarrollar el trabajo colegiado, el 2do micro proceso PO03.2 desarrollar investigación e innovación pedagógica y por último, el micro proceso PO03.3: realizar el acompañamiento pedagógico.

El equipo directivo debe empoderar a docentes en estrategias de convivencia en el aula, por medio de talleres de sensibilización de convivencia escolar, a favor de los aprendizajes de los niños y niñas, que están vinculado con: PO51 Promover la convivencia escolar. PO52 Prevenir y resolver conflictos. El Compromiso 5 “Gestión de la convivencia escolar” en la IE, ya que la buena convivencia escolar es base fundamental para el aprendizaje. La realización de dichos procesos encamina a lograr que la IE pueda obtener la visión de cambio que anhela: en el año 2020 la Institución Educativa 1576 “Jerusalén” seremos una institución educativa líder en nuestro ámbito,

promoviendo una buena educación de calidad que desarrolle eficientemente capacidades comunicativas y sean nuestro niños y niñas seguros de sí mismos, creativos, participativos y autónomos. Con docentes continuamente capacitadas y profunda vocación de servicio y una gestión de liderazgo pedagógico, garantizando así un clima favorable y seguro con el apoyo de padres y madres de familia y la comunidad comprometidos en lograr la escuela que queremos.

El intercambio de experiencia el trabajo colegiado y colaborativo, permitirá la implementación en las comunidades profesionales de aprendizaje, que son un grupo de personas comprometidos a mejorar la práctica pedagógica, a través de acciones de desarrollo profesional, colaborativa y sistemática de los docentes, generando una cultura escolar colaborativa del ámbito escolar, cuyo fin es que los docentes tengan un buen desempeño pedagógico, lo cual contribuye a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Durante el proceso de evaluación, es importante también, que el Líder Pedagógico considere a la retroalimentación formativa como una oportunidad para consolidar, profundizar o acentuar los elementos más importantes que apoyarían el verdadero proceso de aprendizaje, entregando la información al docente acerca de su desempeño con el fin de mejorarlo en un futuro. Esta debe darse en un ambiente de confianza, cuando es solicitada, deseada y cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua.

Hoy en día la escuela que queremos tiene que lograr los resultados tan anhelados, tanto a nivel de aprendizaje, como de escuela, es por eso que desde el Ministerio de Educación se propone un modelo de gestión centrado en los aprendizajes, es el liderazgo pedagógico el que promueve las condiciones necesarias para alcanzarlos, asumiendo la gran responsabilidad de gestionar el cambio, planificando acciones organizadas y relacionadas entre sí, para promover y garantizar los logros de aprendizaje. Para ello evaluaremos a los estudiantes en dos momentos al inicio y al término del plan de acción, para conocer el impacto de la implementación del MAE en los docentes.

Finalmente, es muy importantes considerar las estrategias evaluativas en la práctica docente, con la finalidad de crear una cultura de evaluación, donde los profesores se empoderen de los dominios, competencias y desempeños del MBBD, que es el perfil ideal de todo docente peruano. Es así como dentro del Plan del MAE, se planifica, implementa, ejecuta y evalúa las estrategias de autoevaluación,

coevaluación y heteroevaluación que deben reflejar una coherencia tanto vertical como horizontal en sus resultados, de la práctica docente.

Adoptar por la implementación del Monitoreo, acompañamiento y Evaluación en la Institución Educativa 1576 “Jerusalén” puede originar algunas dificultades, si se analiza estas dificultades en función de cada uno de los procesos, se puede iniciar mencionando que en el monitoreo habría la posibilidad de poder encontrar a algunas docentes que se resisten a ser monitoreadas; en el acompañamiento, se puede encontrar la presencia de algunas docentes indiferentes a este proceso; y, finalmente en la evaluación, se identifica a docentes que no realizan la autoevaluación de manera pertinente y adecuada.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

El Presente trabajo necesita tener sustento científico para lo cual se implementa el correspondiente marco conceptual que permita desarrollar los referentes conceptuales en fuentes de investigación y pedagogos que han desarrollado trabajos de investigación afines al presente. La base de este marco conceptual es el problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia produce textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N°1576 “Jerusalén”, del distrito de La Esperanza - UGEL 02 – La Libertad.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Nos permiten identificar logros que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y optimizar los resultados , orientándolos hacia el logro de los aprendizajes y la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia.

5.1.1.1. Monitoreo. Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor técnica; es la que se refiere a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes.

5.1.1.1.1. Definición. “En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU, 2016, p. 9), en este aspecto es importante que los directivos recojan la información de la práctica docente en el aula en el desarrollo de la competencia produce textos escritos en el área de

Comunicación, para identificar logros de aprendizaje y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción, teniendo en cuenta que, el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y (b) la de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014, p.51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Existen múltiples estrategias que pueden implementarse en el monitoreo para obtener información relevante en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula.* Implica un proceso de observación directa y registro de hechos y datos de la práctica pedagógica. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable, oportuna sistematizada y ordenada que permita prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el siguiente proceso del MAE (MINEDU, 2014).

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo.* Dentro de los instrumentos empleados para recoger información que permitan comprobar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes podemos encontrar:

- *Ficha de observación.* Es un instrumento que permite al directivo registrar las acciones pedagógicas observadas al docente durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- *Cuaderno de campo.* Es un cuaderno de anotaciones en el que se registran de manera detallada y objetiva, las observaciones, información y reflexiones que se producen en el aula de clases, durante la visita al docente monitoreado. Permite el

registro de aspectos relevantes de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. Complementa la ficha de monitoreo.

5.1.1.2.Acompañamiento Pedagógico. Es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

*5.1.1.2.1.Definición.*Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para “brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica” (MINEDU, 2014, p. 50). Esta información le permitirá al docente identificar sus fortalezas y debilidades a través de la deconstrucción y reconstrucción de su práctica buscando un cambio cualitativo que lo transforme en un facilitador de los procesos de aprendizaje.

5.1.1.2.2.Estrategias de acompañamiento pedagógico. “El acompañamiento precisa de estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente del conocimiento” (MINEDU, 2017, p. 49) las cuales deben adecuarse a los requerimientos de cada uno de los docentes. Por las características peculiares de la institución educativa y de los docentes del área de comunicación del II ciclo, las estrategias más adecuadas a utilizar son las siguientes:

- *Visita a aula.* Comprende los siguientes indicadores: - ficha de observación y Cuaderno de campo. Estas estrategias permiten la observación directa de la práctica pedagógica y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de lo observado. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento de las metas trazadas por la escuela.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios para que docentes y directivos intercambien experiencias sobre experiencias pedagógicas exitosas a través de la discusión y la reflexión. Los instrumentos a emplearse serán: hoja de planificación del

evento, bitácora personal del docente, material de información elaborada para la actividad, portafolio docente y vídeos de situaciones pedagógicas.

5.1.1.3. Evaluación docente. Es una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuye de forma efectiva la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto. La evaluación puede ser un elemento de motivación que favorece a plantear metas de superación profesional, utilizando los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional a través de un plan de mejora personal.

5.1.1.3.1. Definición. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (MINEDU, 2008, p, 10). La evaluación del desempeño docente pretende asegurar que los docentes se desempeñen a toda su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Al mismo tiempo, busca mejorar la propia práctica del docente al identificar fortalezas y debilidades para conseguir un mayor desarrollo profesional.

5.1.1.3.2. Tipos de autoevaluación. Tenemos la heteroevaluación que consiste en el proceso de evaluación es realizado por una persona de diferente nivel sobre otra aplicando instrumentos respecto a su trabajo pedagógico, actuación, rendimiento en aula, permite la retroalimentación formativa. Asimismo la autoevaluación que es el proceso de reflexión que realiza el docente sobre su propia práctica basada en objetivos planteados, que le permite detectar sus fortalezas y debilidades para la toma de decisiones orientadas a la mejora de su desempeño laboral. Finalmente la coevaluación que es un procedimiento se realiza dentro de la institución entre pares de docentes que juzgan la práctica que realiza otro docente del mismo nivel, aplicando instrumentos que aseguren su objetividad y el carácter formativo conlleva a una retroalimentación generando un interaprendizaje.

5.1.1.3.3. Instrumentos. Se destaca tres tipos de instrumentos de recogida de información para el desarrollo de una evaluación objetiva. “Se les denomina métodos cerrados dado que enfatizan en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento”. (MINEDU, 2017, p. 68). Uno de ellos es la lista de cotejo. Que consiste en un listado de ítems que hacen referencias a las características referidas a

diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

Además están las escalas de observación que permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características referidas a observar en los docentes. Finalmente el portafolio, llamada también carpeta de evidencias pedagógicas, es un expediente donde se colocan de manera ordenada documentos relativos a las actividades del docente que sirven para dar testimonio de una parte de su desempeño profesional para el desarrollo de una evaluación objetiva.

5.1.2 Área de Comunicación. El Área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje, una herramienta fundamental para la formación de las personas pues permite tomar conciencia de nosotros mismos al organizar y dar sentido a nuestras vivencias y saberes. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida (MINEDU, 2016).

Teniendo en cuenta que el numeral 6.1 Aplicación del Diseño Curricular Nacional 2009, de la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU, expresa que en las II. EE. de inicial y secundaria, se continuará aplicando el Diseño Curricular Nacional 2009, con las modificaciones que sean pertinentes, según la R.M. N.° 199-2015-Minedu, el área de Comunicación requiere el desarrollo de cinco competencias: Comprende textos orales, se expresa oralmente, comprende textos escritos, produce textos escritos e interactúa con expresiones literarias

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El enfoque que sustenta el desarrollo de las competencias en el área de Comunicación es el enfoque comunicativo o enfoque comunicativo-textual o enfoque comunicativo funcional, que orienta el desarrollo de competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos. En efecto, nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos.

En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Por ello, bajo este enfoque, en la escuela se concibe el

lenguaje en pleno funcionamiento y la práctica pedagógica toma en cuenta textos completos, reales o verosímiles (MINEDU, 2015, p. 14-15).) La características del enfoque comunicativo son :El contexto es determinante en todo acto comunicativo, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento,el texto es la unidad básica de comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos, la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico.

5.1.2.2.Competencia del área de Comunicación.De manera general una competencia es la facultad que tiene una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema o el cumplimiento de exigencias complejas, usando flexible y creativamente sus conocimientos y habilidades, información y herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes (MINEDU, 2015, p. 5).

En el presente Plan de Acción se estará priorizando la cuarta competencia del área de Comunicación, produce textos escritos. En esta competencia el estudiante produce críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Esta competencia requiere la selección, combinación y puesta en acción de cuatro capacidades, todas ellas referidas a procesos que ocurren simultáneamente en la mente de nuestros niños y niñas mientras producen textos escritos.

5.1.2.2.1.Procesos pedagógicos. Desarrollan la competencia produce textos escritos. Los procesos pedagógicos son recurrentes, es decir se presentan varias veces en una sesión de aprendizaje de acuerdo a las necesidades del estudiante y al propósito de la misma. No representan una secuencia lineal. Tenemos: Problematicación ,propósito (didáctico-social),motivación, saberes previos, gestión- acompañamiento y evaluación.

5.1.2.2.2.Material educativo. Desarrolla la competencia produce textos escritos. Es de vital importancia incluir dentro de la planificación el uso de material educativo estructurado y no estructurado, que les dé la oportunidad a los estudiantes de ponerse en contacto con los materiales y recursos, que apoyarán el aprendizaje. Desde esta perspectiva el Manual de Gestión Escolar considera que: “El equipo directivo promueve el uso adecuado de textos, cuadernos de trabajo, material concreto y demás, que son distribuidos de forma gratuita por el Ministerio de Educación. Por lo tanto,

utilizar los diferentes materiales educativos tanto estructurados como no estructurados en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación, sobre todo en la competencia produce textos escritos conlleva a contribuir la construcción del aprendizaje, a la vez los estudiantes se motivan y tendrán aprendizajes mejores aprendizajes.

5.1.2.2.3. Estrategias que favorecen el manejo de las normas de convivencia en el aula. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, y refleja varios factores: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, estructuras organizacionales y materiales, etc. La convivencia es un factor que contribuye al clima escolar (relacionada, principalmente, a las relaciones interpersonales). Por lo tanto, es posible sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar. Frente a ello se pueden tener en cuenta las siguientes estrategias que permitirán favorecer el buen clima durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje:

-*Los acuerdos de convivencia.* Deben ser precisas y consensuados entre todos, si su incumplimiento es sancionado de manera proporcional a las faltas, entonces las relaciones interpersonales en la escuela favorecerán el incumplimiento de la misión formativa de la escuela y el bienestar de los miembros de la comunidad, en particular de los estudiantes. Su objetivo no es el control sino la formación integral y el bienestar de los estudiantes.

-*Las medidas reguladoras.* A través del uso de esta estrategia se busca que los estudiantes reflexionen sobre el comportamiento que han tenido, comprendan y asuman responsablemente sus consecuencias y se dispongan a cambiar lo necesario. Apuntan a resolver el desarrollo de la autonomía y la autorregulación de los estudiantes.

-*La participación estudiantil.* En estos espacios los estudiantes se agrupan con su tutor con el propósito de reflexionar y consensuar temas relevantes de su interés y los de sus compañeros de aula; este modelo apunta a realizar una democracia participativa promoviendo entre los estudiantes una comunicación horizontal asertiva para la búsqueda de soluciones de los temas que ellos han considerado tratar en la asamblea, respetando las posturas de los de los miembros que participan en ella.

5.2 Experiencia exitosa

La experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la institución educativa Nuestra Señora de Lourdes”, se realizó en la ciudad de Pampas, capital de la provincia de Tayacaja, región Huancavelica. Fue desarrollada por los docentes Marino César Aranda Rivera y Néstor David Muñoz Gómez en el año 2015. A continuación explicamos ciertos detalles que permitirán su comprensión.

El propósito planteado por los investigadores de la experiencia fue analizar y reflexionar sobre el fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes con el fin de mejorar la práctica docente; asimismo, compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia y contribuir con ello a la mejora del desempeño docente.

La experiencia se organizó en cuatro fases: En una primera etapa se eligió la experiencia a partir del Plan de Mejora denominada “Formación de una comunidad educativa líder e involucrada con las buenas prácticas pedagógicas”. reconociendo la importancia de mejorar los desempeños de los docentes para desarrollar en sus estudiantes capacidades, conocimientos y actitudes orientados a su desarrollo integral de aprendizaje considerando sus necesidades e intereses.

Posteriormente, se planificó y llevó a cabo un taller con todos los docentes sobre la sistematización de la experiencia. Seguidamente, se planificaron las actividades, a partir de la cual se realizó una investigación para recopilar y registrar información, que permitió la planificación y ejecución de monitoreos y acompañamientos a docentes; así como los círculos de interaprendizaje y talleres de socialización que permitió determinar la comprensión sobre los procesos seguidos, las limitaciones y alcances de la experiencia.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que se logró mayor sensibilización y conocimiento en los directivos y docentes. Se planificó y ejecutó los monitoreos, acompañamientos, así como círculos de interaprendizaje, resaltando la importancia de implicar a los docentes en todas las etapas del proceso; así como, debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Un Plan de Acción constituye una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de tareas necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención. El plan de acción es muy útil para dar solución a una situación específica y concreta enfocada al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Los objetivos nos direccionan el camino a seguir, a continuación, se detalla el objetivo general y los específicos:

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 II ciclo de EBR de la Institución Educativa 1576 “Jerusalén” del distrito de La Esperanza – Ugel 02 La Esperanza – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de material educativo 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 producción de textos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, “el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (MINEDU, 2016, p. 9).este proceso siempre va unido al acompañamiento que es el proceso que permite la asesoría técnica y afectiva .Respecto al MAE podemos encontrar que según la norma técnica R.M.Nº 695-2017-MINEDU, permite la viabilidad

Asimismo, con la implementación del MAE, se espera lograr grandes cambios en la comunidad educativa, que favorezca una cultura escolar donde prime el trabajo cooperativo que genere una mejora en el desempeño docente, en un ambiente de convivencia armónica con trato cordial, aprendiendo todos en conjunto, aprovechando las fortalezas que tengan cada docente, que permita fortalecer a las docentes que necesiten apoyo, reflexionando en todo momento sobre las metas y retos propuestos.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación del II ciclo	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de material educativo y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula	30 Visitas atendidas sobre el total de docentes de comunicación del II ciclo	1.Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directora	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora y docentes		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente Primera visita.	Directora			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directora				x								
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje. Visitas 2 y 3.	Directora					x	x	x	x				
					1.7 Procesamiento y comunicación de resultados .Visitas 2 y 3.	Directora					x	x	x	x	x			
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una	Número de visita a aula	30 Visitas a aula	2.Visita a aula	2.1 Elaboración de Plan de acompañamiento.	Directora y docentes		x										
					2.2 Socializar el plan de acompañamiento con los docentes.	Directora y docentes		x										

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
	intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la producción de textos.				2.3 Ejecución de la visitas a aula los docentes monitoreados.	Directora		x	x	x	x	x	x			
		Número de círculos de interaprendizaje.	03 Círculos de interaprendizaje atendidos sobre el total de docentes de del II ciclo	3.Círculos de interaprendizaje.	3.1 Elaboración del Plan de implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directora y docentes		x								
					3.2 Selección y preparación de materiales pedagógicos (videos, separatas).	Directora y docentes		x	x	x	x					
					3.3.Ejecución de los círculos de interaprendizaje :procesos pedagógicos ,materiales educativos y convivencia escolar.	Directora		x		x		x				
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en	Número de autoevaluaciones.	10 Autoevaluaciones por el total de docentes de comunicación del II ciclo.	4.Auto-evaluación docente: autogestión.	4.1 Elaboración de Plan de autoevaluación docente.	Directora y docentes		x								
					4.2 Ejecución de las autoevaluaciones docentes.	Directora y docentes		x								
					4.3 Retroalimentación docente.	Directora		x		x		x		x		
		Número de Coevaluaciones.	10 Coevaluaciones	5.Coevaluación : Análisis del portafolio	5.1Aplicación de instrumentos de coevaluación para revisar los portafolios.	Directora	x				x				x	
					5.2 Sistematización de los resultados obtenidos.	Directora	x				x				x	

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
	el área de Comunicación del II ciclo			docente entre pares.	5.3 Retroalimentación entre pares.	Directora	x				x				x	
		Número de heteroevaluaciones.	30 Heteroevaluaciones	6. Heteroevaluación: Visitas al aula.	6.1 Aplicación de instrumentos de heteroevaluación.	Directora	x				x				x	
					6.2Retroalimentación formativa.	Directora y docentes	x				x				x	
		Número Evaluaciones a los estudiantes.	02 Evaluaciones a los estudiantes.	7. Evaluación a los estudiantes.	7.1 Aplicación de las pruebas estandarizadas.	Directora y docentes	x				x				x	
					7.2. Análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Directora y docentes	x				x				X	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de monitoreo y evaluación

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

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

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

Instrumentos: Registros de datos que sirve para recoger la información que se requiere en función de las características del aprendizaje que se pretende evaluar

Recursos: Conjuntos de estrategias que deben de ponerse en funcionamiento para facilitar y mediar en los procesos de aprendizaje.

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

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

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre procesos pedagógicos, uso de material educativo y la convivencia en el aula.	Número de visitas al aula	1. Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E					X		- Acta de asistencia	Lista de cotejo de actividades	Videos Laptop y proyector Útiles de escritorio Papel bond Laptop, impresora	70 %
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.				X			- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.						X	- Plan de monitoreo y acompañamiento			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. Primera visita.					X		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.				X			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades .			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje .Visitas 2 y 3.			X				- Informe de monitoreo.			
			1.7 Procesamiento y comunicación de resultados. Visitas 2 y 3.			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades.			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada	Número de visita a aula.	2. Visita a aula.	2.1 Elaboración de Plan de acompañamiento						X	- Plan de monitoreo y acompañamiento .	Lista de cotejo de actividades	Útiles de escritorio Plumones Papel bond	70 %
			2.2 Socializar el plan de acompañamiento con los docentes.					X		- Acta de asistencia - Panel de productos			
			2.3 Ejecución de la visita a aula los docentes			X				- Informe de asesorías y			

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
a con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.			monitoreados.							acompañamiento.			
	Numero de círculos de interaprendizaje	3.Círculos de interaprendizaje	3.1 Elaboración del Plan de implementación de los círculos de interaprendizaje.						X	- Plan de Implementación de círculos de interaprendizaje	Lista de cotejo de actividades	Laptop, proyector Videos separatas Papel bond	60%
			3.2 Selección y preparación de materiales pedagógicos (videos, separatas).				X			- Separatas, videos, PPTs			
			3.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje: procesos pedagógicos y convivencia escolar.				X			- Acta de asistencia. - Trabajos individuales y grupales - Fotografías.	Lista de cotejo de actividades		
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación .	Número de autoevaluaciones	4.Autoevaluación docente: Autogestión.	4.1 Elaboración de Plan de autoevaluación docente.						X	- Plan de Observación de clases	Lista de cotejo de actividades	Papel bond Impresiones	60%
			4.2 Ejecución de las autoevaluaciones docentes.					X		- Acta de asistencia - Panel de productos			
			4.3 Retroalimentación docente.			X				- Informe de autoevaluación.			
	Número de Coevaluaciones.	5. Coevaluación : Análisis del portafolio entre pares.	5.1 Aplicación de instrumentos de coevaluación para revisar los portafolios.			X				- Guía de observación	Lista de cotejo de actividades	Papel bond Impresiones	60 %
			5.2 Sistematización de los resultados obtenidos.			X							
			5.3 Retroalimentación entre pares.			X							
	Número de heteroevaluaciones	6. Heteroevaluación: Visitas al	6.1 Aplicación de instrumentos de heteroevaluación.				X			- Informe a las docentes.	Lista de cotejo de actividades.	Impresiones.	60 %

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
		aula.	6.2 Retroalimentación formativa.				X						
	Número Evaluaciones a los estudiantes.	7. Evaluación a los estudiantes.	7.1 Aplicación de pruebas estandarizadas.			X				- Registros de evaluación de los estudiantes.	Lista de cotejo de actividades.	Pruebas escritas.	50 %
			7.2. Análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.			X							

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

Para cumplir con el objetivo de optimizar la práctica pedagógica, mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de las docentes, se debe de considerar los riesgos, no obstante tomar las medidas necesarias y posibles para adaptarlos y poder concretizar el Plan de Acción.

Objetivos específicos del plan de acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, uso de material educativo y la convivencia en el aula.	-Inasistencia de las docentes en el día del monitoreo Planificado -Visitas inesperadas de instituciones aliadas. -Personal contratado. -Resistencia a monitoreo de algunas docentes	Establecer tiempos alternos previniendo riesgos de la naturaleza, personales y externos para realizar el monitoreo. Sensibilizar a las docentes mediante una jornada de reflexión
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 producción de textos.	-Inasistencia de las docentes en el día del acompañamiento -Personal contratado. -Visitas inesperadas de instituciones aliadas.	Planificar tiempos alternos para prevenir los riesgos que se suscitan de la naturaleza, personales y externos con el propósito de llevar a cabo el acompañamiento pedagógico
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de producción de textos atendiendo a los procesos pedagógicos uso de material educativo pertinente y la convivencia en el aula.	-Inasistencia de las docentes en el día de la evaluación planificado -Personal contratado. -Visitas inesperadas de instituciones aliadas.	Fijar tiempos alternos para prevenir los riesgos de la naturaleza, personales y externos a fin de realizar la evaluación.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción .

8. Presupuesto

La realización del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta los costos que deben considerarse en el cumplimiento de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; de igual forma permite conocer de manera anticipada y organizada, la inversión y la procedencia de la misma. El presente cuadro de presupuesto que está constituido por actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también se evidencia los periodos que se tendrá en cuenta para la aplicación, asimismo los costos considerados y para terminar, las fuentes de financiamiento.

El periodo de ejecución comprende desde marzo a diciembre del 2018, cuyo costo asciende a S/. 1014.50; para ello se tiene como fuente de financiamiento los recursos propios de la IE. A continuación, se presenta el cuadro de presupuesto del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	3 días Del 01-05/03/2018	35 soles	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	2 días Del 07-08/03/2018	25 soles	Recursos propios.
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	2 días 13/03/2018 20/03/2018	25 soles	Recursos propios.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente. Primera visita.	1 día 03/04/2018	10 soles	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	3 semanas Del 09-27/04/2018	35 soles	Recursos propios.
1.6 Observación de sesiones de	1 semana	35 soles	Recursos propios.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
aprendizaje. Visitas 2 y 3.	14-18/05/2018		
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados. Visitas 2 y 3.	6 semanas Del 04/06/2018 al 13/07/2018	100 soles	Recursos propios.
2.1 Elaboración de Plan de acompañamiento.	1 semana Del 16 al 20/07/2018	30 soles	Recursos propios.
2.2 Socializar el plan de acompañamiento con los docentes.	6 semanas Del 03/09/2018 al 12/10/2018	40 soles	Recursos propios.
2.3 Ejecución de las asesorías personalizadas a los docentes monitoreados.	1 semana Del 22 al 26/10/2018	22 soles	Recursos propios.
3.1 Elaboración del Plan de implementación de los círculos de interaprendizaje	1 semana Del 21 al 25/10/2018	35 soles	Recursos propios.
3.2 Selección y preparación de materiales pedagógicos (videos, separatas).	2 días 21/08/2018 23/10/2018	35 soles	Recursos propios.
3.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	2 meses Julio y setiembre del 2018	60 soles	Recursos propios.
4.1 Elaboración de Plan de autoevaluación docente.	2 meses Agosto y noviembre del 2018	40 soles	Recursos propios.
4.2 Ejecución de las autoevaluaciones docentes.	1 semana Del 03-07/12/2018	35 soles	Recursos propios.
4.3 Retroalimentación docente.	1 semana Del 12-16/03/2018	30 soles	Recursos propios.
5.1 Aplicación de instrumentos de coevaluación para revisar los portafolios.	1 semana Del 02-06/04/2018	25 soles	Recursos propios.
5.2 Sistematización de los resultados obtenidos.	2 semanas Del 09-20/04/2018	100 soles	Recursos propios.
5.3 Retroalimentación entre pares.	1 semana Del 07-11/05/2018	30 soles	Recursos propios.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
6.1 Aplicación de instrumentos de heteroevaluación.	3 días Del 01-05/03/2018	25 soles	Recursos propios.
6.2 Retroalimentación formativa.	2 días Del 12-13/05/2018	100 soles	Recursos propios.
7.1 Aplicación de pruebas estandarizadas.	2 días 14/05/2018 20/05/2018	30 soles	Recursos propios.
7.2. Análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	1 semana Del 22 al 26/10/2018	25 soles	Recursos propios.

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El Plan de Acción, es el producto del compromiso asumido desde el inicio del proceso de formación en la gestión escolar con liderazgo pedagógico, que comprende la fase de sensibilización, la formulación de la ruta de cambio, la planificación escolar para la toma de decisiones informadas, la práctica de una convivencia participativa en la gestión del clima institucional, la implementación de la gestión curricular y la organización del monitoreo, el acompañamiento pedagógico y la evaluación de la práctica docente; esto permitió priorizar como problemática el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación, y asumir alternativas de solución que involucra a toda la comunidad de la Institución Educativa 1576 “Jerusalén”.

El módulo 0, tuvo como finalidad inducir y empoderar al directivo sobre la metodología que comprende el proceso de su formación en la gestión escolar con liderazgo pedagógico. En el módulo 1, se realizó el análisis situacional de la Institución Educativa dentro de un marco político, normativo y contextual, este último con un alcance internacional, nacional y regional, bajo un enfoque interdisciplinar y con respeto a las particularidades de la Institución Educativa; esto permitió establecer la ruta de cambio de la gestión escolar, orientándola hacia el fortalecimiento de los aprendizajes a partir de liderazgo pedagógico del equipo directivo y en la gestión del clima escolar en base a la participación democrática de la comunidad educativa.

En el desarrollo del módulo 2, se analizó la ruta de la planificación escolar de la Institución Educativa, generándose un informe sobre la priorización de la problemática educativa, la formulación de la visión de cambio, la definición del mapa de procesos y la articulación de todos ellos con la actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo, en el marco de un enfoque crítico reflexivo e intercultural.

En el módulo 3 se abordó la participación y clima institucional, definiéndose la convivencia y la participación en la escuela y estableciéndose estrategias para la mejora en la gestión de conflictos, de la disciplina en el marco de la convivencia escolar, la promoción de la participación estudiantil, la prevención de la violencia escolar y las orientaciones para evaluar la convivencia y participación de la

comunidad educativa. Como resultado se elaboró el plan de convivencia escolar y el diagnóstico del plan de acción, en función al problema identificado en la Institución Educativa, en este último se estableció un grupo focal, de quien se recogió información a través de visita al aula y entrevista a las docentes.

Respecto al módulo 4 se analizó la gestión curricular, relacionándola con el currículo nacional, el enfoque de competencias y el rol de los directivos respecto a los docentes como gestores del currículo. Como producto de este módulo, se organizó información sobre currículo nacional y proyectos de aprendizaje que permitió fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes; el análisis curricular permitió reforzar el diagnóstico y definir con mejor criterio el problema priorizado.

Finalmente, el desarrollo del módulo 5 referido al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió definir la alternativa de solución al problema priorizado en el plan de acción, cuya implementación está orientada a contar con docentes capaces, en el marco de un clima escolar favorable.

10. Lecciones aprendidas

Es fundamental partir desde un diagnóstico, a fin de identificar los problemas reales de la institución educativa, que dificultan el logro óptimo de aprendizajes en los estudiantes a través de un trabajo participativo y colaborativo, necesario para la elaboración de los instrumentos que permitan recoger información relevante y fehaciente, que atienda las demandas y necesidades aprendizaje de los estudiantes, para ello es vital que el líder pedagógico lidere este proceso.

Es necesario propiciar en los docentes sus capacidades y potencialidades, confianza, seguridad en sí mismos y la toma de buenas decisiones con la finalidad de solucionar los problemas que aquejan la comunidad educativa de manera positiva. Por ello es importante que el Líder pedagógico promueva las comunidades profesionales de aprendizaje que permitan el fortalecimiento de las capacidades profesionales dentro de las instituciones, los esfuerzos de mejora nacen desde la propia práctica reflexiva de los profesores, esto no sólo les otorga un especial protagonismo, sino que, a la vez, puede proveer una gran satisfacción, en el desarrollo de su tarea pedagógica.

Es imprescindible fortalecer la convivencia escolar democrática y el clima institucional, esta comprende una serie de relaciones personales, que permitan generar en la comunidad educativa el buen trato entre todos los integrantes, así como la participación y la toma de decisiones en un marco de respeto por las diferencias y el bien común. La responsabilidad de la construcción de la convivencia recae directamente sobre el Líder Pedagógico y los integrantes de la comunidad educativa, gestionar la convivencia escolar asegura las condiciones óptimas para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Referencias

- ARANDA, M. y MUÑOZ, N. *monografias.com*. Diciembre de 2015. <http://www.monografias.com/docs111/practicas-pedagogicas-pampas-tayacaja-peru/practicas-pedagogicas-pampas-tayacaja-peru.shtml> (último acceso: 12 de Enero de 2018).
- LOERA, A. *Lecciones para la política educativa derivadas de los resultados de la evaluación cualitativa del PEC en cuanto a la gestión escolar*. Distrito Federal, México: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 2006.
- OCDE. *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*,. México: OECD. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es>, 2011.
- RODRIGUEZ, J.; LEIVA, J. y HOPKINS, A. *Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE*. Julio de 2016. http://www.grade.org.pe/forgedescargas/Informe%20final_AC_PM.pdf (último acceso: 12 de Enero de 2018).
- ROMÁN, J. *Monografias.com*. Marzo de 2014. <http://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml> (último acceso: 12 de Enero de 2018).
- Bunge, M. (2000) *La investigación científica*. Barcelona: Ariel
- Fernández, B (1992) *Introducción a la evaluación psicológica*, vol. I. Madrid: Pirámide. Pág. 135
- Ferreiro, E (2000) *La escritura antes de la letra*, México Siglo XXI
- García, V y Pérez, R. (1989): *La investigación del profesor en el aula*. Madrid: Escuela Española.
- Ministerio de educación (2014) *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*, Pág. 40 Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación (2014) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación (2016) *Programa Curricular de Educación Inicial*. Lima. MINEDU

- Ministerio de educación (2016) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Guía para el participante. Fascículo 1. Lima. MINEDU
- Ministerio de educación (2015) *Rutas del aprendizaje. Comunicarse oralmente y por escrito con distintos interlocutores y en distintos escenarios*. Fascículo 3. Lima. MINEDU.
- Ministerio de educación (2016) R.D. N° 627-2016 Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación. *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima: Minedu, 2014.
- Ministerio de Educación. «RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 649-2016-MINEDU.» *Programa Curricular de Educación Secundaria. Anexo 3*. Lima: Normas Legales. Diario Oficial El Peruano, 15 de diciembre de 2016.
- Ministerio de Educación. *Texto Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L., 2017.
- Ministerio de Educación. Nacional. *Evaluación anual del desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC, 2008.
- Ministerio de Educación. *Rutas de aprendizaje versión 2015. VI ciclo. Área curricular de Comunicación*. Lima: Quad/Graphics Perú S.A., 2015.