

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORARA LA PRÁCTICA EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “RICARDO PALMA” DEL DISTRITO DE BOLÍVAR , PROVINCIA DE BOLÍVAR – UCEL BOLÍVAR- LA LIBERTAD.

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

PECHE DÁVILA, José Alejandro Enrique.

La Libertad – Perú

2018

de aprendizaje	33
5.1.2.2.2 Materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos	34
5.1.2.2.3 Estrategias para promover un buen clima escolar	35
5.2. Experiencia Exitosa.....	35
6. Diseño del Plan de Acción	35
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo	40
general.....	48
6.1.2 Objetivos específicos.....	52
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	54
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	55
8. Presupuesto.....	56
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	
10. Lecciones Aprendidas.....	
Referencias.....	
Apéndices.....	

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	18
<i>Figura 4</i>	Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5</i>	Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 7</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	49

Introducción

El presente trabajo académico relacionado con el Plan de Acción para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, tiene como finalidad promover tanto en el director como en el personal docente la reflexión individual y grupal para el cambio de actitudes que conlleve a la solución de problema de índole educativo , en este caso, con relación al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Ricardo Palma” del distrito de Bolívar, UGEL- Bolívar; con la finalidad de plantear alternativas de solución, implementando el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica. Por otro lado, la elaboración del presente trabajo académico cumple con el requisito para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

El Plan de Acción ha sido elaborado a partir del diagnóstico realizado con la comunidad educativa, a través de reuniones y con el análisis de algunos documentos de resultados de evaluación, especialmente de la ECE, llegando a identificar problemas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, especialmente en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación. Es así como surge el interés y necesidad de buscar algunas alternativas que ayuden a dar solución a la problemática identificada, concluyéndose que la más pertinente es la implementación del Plan de Monitoreo de Acompañamiento y Evaluación a la práctica docente.

Este trabajo consta de 10 acápites; El acápite 1 contiene la identificación del problema, considerando las características del contexto social y cultural de la localidad donde funciona la Institución Educativa, describiendo su infraestructura, cultura escolar , características de la comunidad, así también; las fortalezas y oportunidades que sirven como soporte valiosísimo para la generación de cambios transformacionales que conlleve a la solución del problema priorizado: Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en los estudiantes, propiciado por el buen desempeño profesional de los docentes, debido al monitoreo, acompañamiento y evaluación constante.

A continuación, en el acápite 2 se visualiza el diagnóstico con los resultados de los procesos cuantitativos y cualitativos que dan detalles sobre los aspectos

investigados y la relación del problema priorizado con la visión de cambio de los procesos en la Institución Educativa, teniendo en cuenta los compromisos de gestión escolar, el Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente. En el acápite 3 se consideran las características del rol como líder pedagógico, según la propuesta de Viviane Robinson., con las cinco dimensiones. Así mismo, en el acápite 4 se ubica la priorización de las alternativas de solución, en base a criterios bien definidos que son: impacto en el logro de los aprendizajes, la generación de cambios transformacionales en la Institución Educativa y la estrecha relación con la gestión curricular, el clima institucional y el MAE. En el acápite 5 del Plan de Acción se ubica la sustentación de las alternativas y las experiencias exitosas relacionadas con dichas alternativas de solución al problema priorizado, en la cual está directamente involucrado el director como gestor en la mejora de los procesos pedagógicos.

En el acápite 6 se presenta el diseño de Plan de Acción, con la alternativa de solución argumentada, considerando el objetivo general y los objetivos específicos; luego se complementa con la respectiva Matriz del Plan de Acción, considerando su importancia y pertinencia en la solución del problema.

En el acápite 7 se presenta la Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, con sus respectivas estrategias y actividades. En el acápite 8 se considera el aspecto económico, con los estimados presupuestales que han de necesitarse para la ejecución del Plan de Acción; en el noveno acápite se describen las experiencias vividas en todo el proceso de elaboración del Plan de Acción, para que al final, en el décimo acápite se enuncien las lecciones aprendidas.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. “Ricardo Palma”.

La Institución Educativa “Ricardo Palma” se encuentra ubicada en la Calle Progreso s/n del caserío de Unamen, distrito y provincia de Bolívar, región La Libertad, a 20 kilómetros de la ciudad de Bolívar. Se encuentra en un espacio geográfico muy accidentado, cubierto por laderas de montañas, cuyos terrenos son eriazos y poco productivos, cuya población se dedica a la agricultura y ganadería, tan solo para autoconsumo. Así mismo; es escaso el transporte, por la poca cantidad de vehículos motorizados que transitan por una pista asfáltica, y sin señalización.

Con relación a las condiciones de vida en esta comunidad, se puede precisar que hay mucha pobreza, ya que la gente se dedica a la vida agrícola y ganadera en terrenos eriazos y con escasas fuentes para regadío, donde no hay apoyo de las entidades del Estado, y esta situación se torna más crítica porque no hay otras fuentes de ingreso para mejorar las condiciones de vida de las familias. Cabe mencionar también que hay contaminación ambiental, la gente no practica una cultura ambientalista, arrojan basura en cualquier punto de la localidad, y con más frecuencia cerca de la IE. Siendo esta última una amenaza para la población estudiantil.

En este aspecto, es dable también dar a conocer que los cambios climáticos son tan abruptos, pues hay épocas con acentuadas sequías, y en otras las lluvias son extremadamente torrenciales, como también en determinadas estaciones del año se dan fuertes heladas que agudizan aún más la magra economía de las familias. Estas demandas territoriales exigen a la institución educativa, abordarlas a través de las programaciones curriculares y en proyectos de aprendizaje, generando así una cultura ambiental en los estudiantes, logrando una reflexión, para tratar en lo posible de superarlas, dejando el conformismo a fin de luchar por la superación y que en lo sucesivo se mejore la calidad de vida del poblador.

La infraestructura de la Institución Educativa es de un solo piso, cuyas paredes están construidas de material noble, como: ladrillo, cemento, fierro y agregados; en cuanto al techo, en su mayoría es de teja y otros espacios son techados con calamina. Se cuenta con un total de 05 ambientes para aulas pedagógicas, un ambiente dividido para Dirección y Centro de Cómputo, otro espacio para el Centro de Recursos

Educativos, 04 servicios higiénicos, una loza deportiva de concreto para fútbol y un espacio de tierra para vóley. No se cuenta con un verdadero cerco perimétrico, ya que está construido de material de la zona, como piedra, barro y tapial, que no brinda condiciones de seguridad. El servicio del agua es entubado y sin el tratamiento debido para el consumo humano y temporalmente racionalizada por escasez de lluvias, pues no se realiza la clorificación y tratamiento debido, siendo un latente peligro contra la salud de la comunidad educativa.

La Institución Educativa “Ricardo Palma”, cuyo servicio en Educación Básica Regular, en el nivel de Educación Secundaria es de característica polidocente, con 08 docentes nombrados, 01 Auxiliar en Educación y con un director designado. Se atiende a una población escolar de 50 alumnos, distribuidos en secciones únicas de 1° 2° 3°, 4° y 5° grados, contando también con 33 padres y madres de familia; así mismo, se cuenta con el respaldo y fortalecimiento de las autoridades locales y organizaciones de base.

El caserío de Unamen es una comunidad que cuenta con un aproximado de 100 familias, cuya población mayoritaria se dedica a la actividad de la agricultura, con el cultivo de productos alimenticios en pocas cantidades para autoconsumo, como: papa, maíz, oca, trigo, cebada, arveja, lenteja, haba, quinua, chocho, frijol; así mismo se dedican a ganadería, en la crianza de vacunos, ovinos, equinos, caprinos, porcinos, animales menores como cuyes, gallinas, etc. Cabe mencionar que Unamen es una comunidad que, a nivel provincial, se considera como la más unida, por preservar las costumbres ancestrales, especialmente en los trabajos comunales como la minka o minga, que se relaciona con el trabajo colectivo, de ayuda mutua. También en la celebración de sus fiestas costumbristas y religiosas, en las cuales participa activamente la mayoría de la población, dando muestras de amistad, generosidad, honradez, respeto, etc.

Es importante mencionar que se cuenta con servicios básicos como luz eléctrica, agua en suficiente cantidad para consumo humano, pero que debe tener tratamiento necesario para dicho consumo, y para regadío con pocas cantidades; también hay desagüe y espacios destinados para el depósito de residuos, a fin de cuidar y preservar el medio ambiente.

La relación entre Institución Educativa y la comunidad es cercana y cordial. Se cuenta con organizaciones que apoyan y fortalecen la gestión escolar; entre las más

reconocidas e involucradas- En lo externo tenemos: Rondas Campesinas, Comunidad Campesina, Agencia Municipal, Tenencia de la Gobernación, JASS, Centro de Salud, Programa Juntos, Club de Madres, Pensión 65, líderes comunales; en lo interno, El Consejo Directivo de APAFA, CONEI, organizaciones estudiantiles como Municipio Escolar, Fiscalía Escolar. En el aspecto educativo, se cuenta con otras instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial y Primaria.

Las potencialidades del territorio se pueden mencionar la variedad de flora y fauna silvestre, la gran cantidad de lagunas y vertientes de agua que descienden de las montañas, así mismo, se cuenta con un potencial minero en vías de explotación, todo ello puede ser como una oportunidad para la generación de cambios en la I.E., ya que muy bien se puede utilizar todas estas bondades para insertarlas en las diversas áreas curriculares, a manera de proyectos educativos, abordar contenidos y dar solución a situaciones problemáticas cotidianas, para una mejor calidad de vida de la población y como un aliciente para que los estudiantes se proyecten por el sendero del éxito.

1.2. Formulación del Problema Identificado.

Después de haber realizado el análisis minucioso de las evidencias relacionadas con los resultados de aprendizaje de los años 2015, 2016 y 2017 como las Actas de Evaluación Final y los resultados de la ECE se priorizó con la comunidad educativa el siguiente problema relacionado al aprendizaje de los alumnos: “Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Ricardo Palma” – Distrito de Bolívar - UGEL – Bolívar – La Libertad”.

El problema fue motivo de un análisis exhaustivo, para lo cual se aplicó la técnica del árbol de problemas, donde se visualizan las causas; siendo una de las primeras causas el escaso uso medios y materiales educativos en el trabajo pedagógico de los docentes en aula. El factor que se relaciona con esta causa tiene que ver con las capacidades docentes que no están fortalecidas, debido a las limitadas capacitaciones y la poca interrelación entre docentes para compartir experiencias; esto ha generado que los aprendizajes sean poco significativos. Para revertir este álgido problema se debe realizar círculos de interaprendizaje para fortalecer capacidades de los docentes

sobre el uso de los materiales educativos, a la vez que tiene que hacerse un seguimiento del trabajo pedagógico en aula.

La segunda causa, es el limitado monitoreo, y acompañamiento al trabajo pedagógico de los docentes por la recargada labor administrativa del director. El factor que se relaciona con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento y la retroalimentación formativa al docente, que se realiza de manera superficial, propiciando a que los docentes continúen con la aplicación de métodos tradicionales y memorísticos en su práctica pedagógica. Para superar esta situación problemática, se debe dar importancia debida al monitoreo y acompañamiento pedagógico, que debe realizarse de manera permanente, y generar en el docente un espíritu de cambio; que se entienda que las vistas al aula deben ser como una oportunidad para verificar sus fortalezas y falencias y con el asesoramiento necesario conlleve a superar dificultades en su labor pedagógica y los alumnos logren mejores aprendizajes.

La tercera causa se relaciona con el escaso involucramiento en la gestión del clima escolar favorable por parte del docente, generándose situaciones conflictivas y un clima escolar desfavorable, ya que no se promueve las relaciones interpersonales entre estudiantes. El factor relacionado a esta causa son las normas de convivencia y las medidas reguladoras, que no son promovidas por el docente para que pongan fin a la indisciplina y la violencia escolar, Para revertir esta situación es necesario que los docentes asuman actitudes y habilidades interpersonales de escucha activa, convivencia democrática y gestión de conflictos, además se debe fortalecer en algunos talleres a los docentes en el manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos.

Finalmente, la cuarta causa es el uso inadecuado del tiempo en las sesiones de aprendizaje, por el exceso de transiciones, interrupciones y actividades extra curriculares, o también que el docente no dosifica su tiempo. Entre los factores asociados a este problema es la falta de motivación, mayor compromiso de los docentes por su trabajo pedagógico, ya que no planifican su espacio para el trabajo efectivo en aula y muchas veces solo se limitan a cumplir con el tiempo establecido, y no dan lo necesario para la atención a los estudiantes en sus necesidades de aprendizaje, razón por la cual los estudiantes muestran desinterés por el exceso de

transiciones. Para revertir esta situación es necesario fomentar y ejecutar reuniones de reflexión a través del trabajo colegiado, y desde allí fortalecer a los docentes.

Con la finalidad de tratar de atender estas causas que permitan superar el problema es necesario la capacitación o actualización en temas como la utilización efectiva de los recursos y materiales educativos, en clima institucional, en la optimización del tiempo, en la importancia del MAE que permita brindar un acompañamiento a los docentes para fortalecer sus capacidades de desempeño generando el autorreflexión. Es muy necesario tener en cuenta las oportunidades que se presentan en el medio como la Comunidad Campesina, Agencia Municipal, Tenencia de la Gobernación, JASS, Centro de Salud, Programa Juntos, organizaciones que brindan apoyo en las actividades que realiza la institución educativa; en lo interno, es necesario considerar como fortalezas El Consejo Directivo de APAFA, CONEI, organizaciones estudiantiles como Municipio Escolar, Fiscalía Escolar. Son estas fortalezas y oportunidades las que van a contribuir en la solución de problemas educativos y las demandas de territorio; las que conforman el capital social con que cuenta la Institución Educativa.

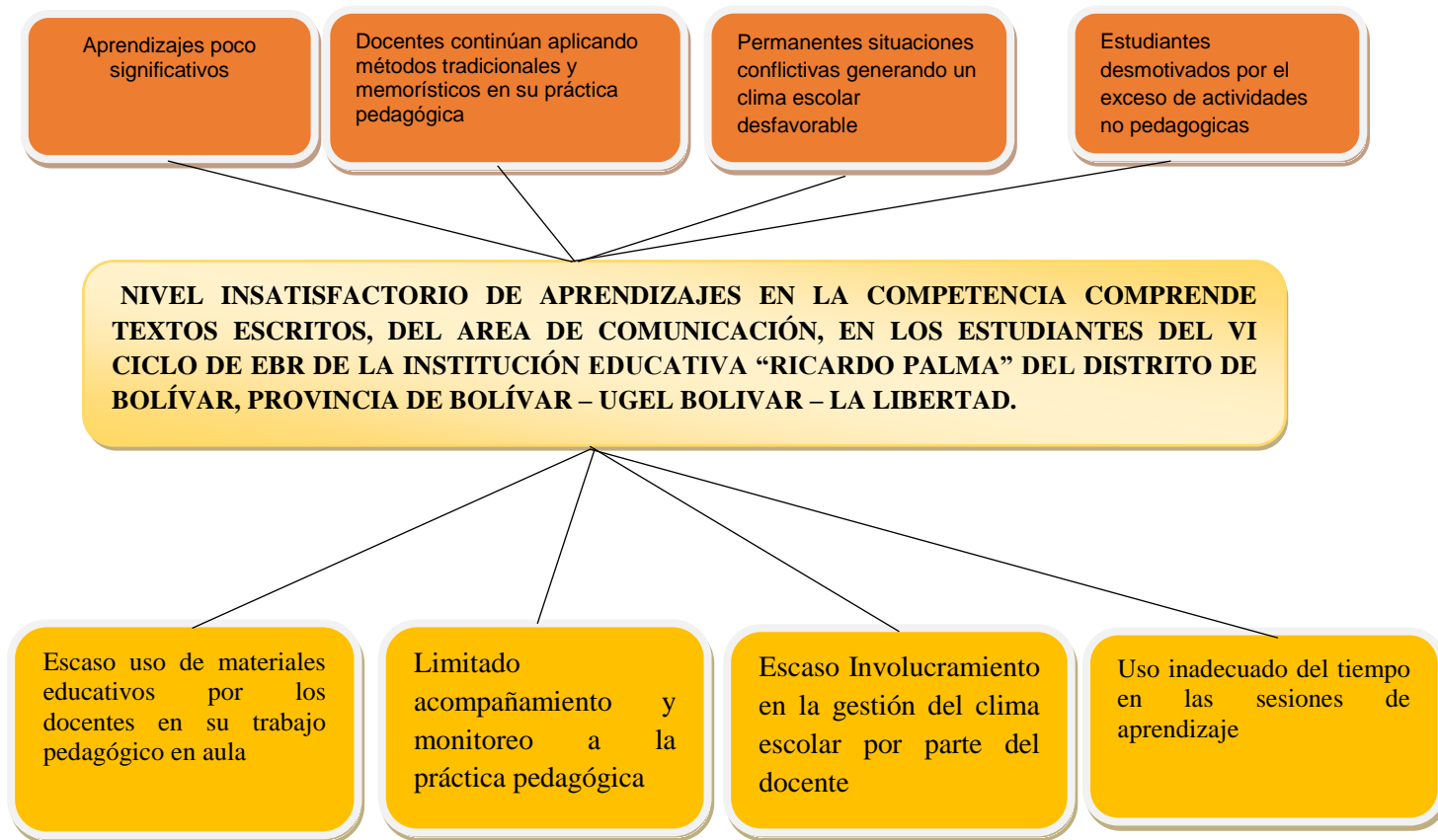


Figura 1: Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1. Resultados de los Instrumentos Aplicados

2.1.1. Resultados cuantitativos: Con la aplicación de la Ficha de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, la que considera aspectos se llegó a resultados que se indican a continuación :

El 75% de los docentes tienen dificultades en el uso oportuno de materiales y recursos educativos en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, tampoco acompañan y orientan a los/las estudiantes sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr. Esto se debe a que no se organizan los círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades del docente en el buen uso de los materiales y recursos educativos en los procesos pedagógicos.

EL 50% de los docentes no promueven la convivencia escolar, en la que se gestione un buen clima escolar, practicando una comunicación horizontal, dialógica y participativa, caracterizado por la confianza, el trato afectivo con calidez humana a los estudiantes, en el marco del respeto mutuo y el cumplimiento del Reglamento Interno con acuerdos de convivencia que permita garantizar una labor pedagógica en un ambiente acogedor y estimulante. Esto se debe a que no se han realizado talleres donde los docentes se empoderen de estrategias adecuadas para gestionar un clima escolar favorable y resolución de conflictos, así mismo, no se desarrolla a cabalidad la labor tutorial que oriente a los estudiantes en la práctica de valores.

Por otro lado, el 100% de los docentes no realizan una gestión adecuada para los aprendizajes, con la distribución del tiempo que permita asegurar el uso efectivo en la gestión en los procesos pedagógicos, conllevando a transiciones e interrupciones y la realización de actividades extra curriculares. Esto se debe a que no se promueve el trabajo colegiado entre docentes para fortalecer sus capacidades en el uso óptimo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, también al limitado monitoreo y acompañamiento del director, quien además de tener horas de clase, ha de cumplir con acciones administrativas.

2.1.2. Resultados cualitativos. En el monitoreo y acompañamiento pedagógico, los docentes manifiestan que la Institución Educativa cuenta con el respectivo plan, el cual ha elaborado sin participación de los miembros de la comunidad educativa

tampoco se ha socializado para su posterior aplicación, y que en dicho documento contempla el cronograma de visitas, que debe ser por lo menos tres veces al año; sin embargo, no se cumple con el acompañamiento personalizado para la reflexión y fortalecimiento de capacidades, debido a la recarga administrativa del director, no respondiendo a las necesidades y expectativas de los docentes.

Para revertir esta situación problemática, el directivo debe ejercer el liderazgo pedagógico y orientar el actuar de los docentes para que ambos asuman compromisos de cambio de actitudes y se involucren en el monitoreo y acompañamiento; incidiendo en el manejo pertinente del currículo en el proceso enseñanza – aprendizaje y en el enfoque por competencias. Pedagogos como Murillo (2007), sostienen que la responsabilidad del director es fortalecer el desarrollo profesional del docente, por lo que debe estar supervisando permanentemente su labor pedagógica, como también evaluar los aprendizajes de los estudiantes.

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

El presente Plan de Acción, motivo de la presente investigación, gira en torno al problema priorizado Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia, comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Ricardo Palma” del distrito de Bolívar, UGEL-Bolívar”. Para diagnosticar dicha problemática se ha cumplido con la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos como son: cuestionario de preguntas dirigido a los docentes y Ficha de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.

Los resultados en la aplicación del instrumento cuantitativo conlleva a afirmar que los docentes tienen dificultades en el uso oportuno de materiales y recursos educativos en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, tampoco acompañan y orientan a los estudiantes sobre su uso, así mismo, no realizan una gestión adecuada para los aprendizajes con la maximización del tiempo que permita asegurar el uso efectivo en la gestión de los procesos pedagógicos, por otro lado, no promueven la convivencia escolar, a través de una gestión del clima favorable .

Con la aplicación y análisis de los resultados se evidenciaron hallazgos vinculados con el proceso referido al acompañamiento pedagógico (PO03.3), desarrollo de los procesos de la sesión de aprendizaje (PE04.1), convivencia escolar

(PO05.1), preparación de condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), administración de recursos humanos (PS01.), la administración del uso responsable y adecuado de los recursos y materiales educativos (PS03), programación del tiempo para el aprendizaje (PO02.2).

De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de la IE, basada en la colaboración mutua, realizando el trabajo colegiado con los Grupos de Inter aprendizaje en la que los profesionales se hagan una autoevaluación, un análisis crítico reflexivo de sus desempeños y que conlleve a garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes. Con la competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática. Por lo tanto, se puede afirmar que no se ha cumplido con la gestión del Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia pacífica escolar.

Los resultados, a partir del instrumento cualitativo permite afirmar que en la IE cuenta con un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que se ha elaborado sin participación de los miembros de la comunidad educativa, tampoco se ha socializado para su posterior aplicación, y que en dicho documento contempla el cronograma de visitas, que debe ser por lo menos tres veces al año; sin embargo, no se cumple con el acompañamiento personalizado para la reflexión y fortalecimiento de capacidades debido a la recarga administrativa del director.

Los hallazgos se vinculan con los procesos de gestión (PO04.3), que está relacionado con el acompañamiento integral del estudiante para la mejora de sus aprendizajes, un verdadero trabajo colegiado (PO03.1). Así mismo, guarda relación con la competencia 6; gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa. Al obtener los resultados se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso de monitorear y acompañar la práctica docente.

El reto que tiene el equipo directivo es elevar el nivel satisfactorio de aprendizajes en la competencia comunicativa, comprende textos escritos, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Ricardo Palma” de Unamen, distrito de Bolívar, UGEL-Bolívar; afrontando los siguientes desafíos: promover el uso óptimo, adecuado y pertinente de los medios y materiales, promover el uso óptimo y efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, gestionar el clima escolar para la práctica de una buena convivencia entre los

estudiantes, realizar permanentemente el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente.

Para revertir las dificultades encontradas en los docentes es necesario que el líder pedagógico organice las comunidades profesionales de aprendizaje, como los círculos de inter aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes en el uso y elaboración de materiales y recursos educativos ejecutar talleres para fortalecer a los docentes en estrategias para prevenir y atender conflictos y promover actitudes y habilidades interpersonales como la empatía, escucha activa, además, realizar el trabajo colegiado para fortalecer la gestión del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis de resultados:

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 implicados?
<p>“Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “Ricardo Palma” del Distrito de Bolívar UGEL-Bolívar”.</p>	<p>Resultados cuantitativos: El 75% de los docentes tienen dificultades en el uso oportuno de materiales y recursos educativos en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, tampoco acompaña y orienta a los/las estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr. Esto se debe a que no se organiza círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades del docente en el buen uso de los materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje. El 50% de los docentes no promueven la convivencia escolar, en la que se gestione un buen clima escolar considerando una comunicación horizontal, dialógica y participativa, caracterizado por la confianza, el trato afectivo con calidez humana a los estudiantes, en el marco del respeto mutuo y el cumplimiento del Reglamento Interno con acuerdos de convivencia y que permita garantizar una labor pedagógica en un ambiente acogedor y estimulante para los estudiantes. Esto se debe a que no se han realizado talleres donde los docentes se empoderen de estrategias adecuadas para gestionar un clima escolar favorable y resolución de conflictos, así mismo, no se desarrolla a cabalidad la labor tutorial que oriente a los estudiantes en la práctica de valores. El 100% de los docentes no realizan una gestión adecuada para los aprendizajes, con la distribución del tiempo que permita asegurar el uso efectivo en la gestión en los procesos pedagógicos, conllevando a transiciones, interrupciones y la realización de actividades extra curriculares. Esto se debe a que no se ha promovido el trabajo colegiado entre docentes para fortalecer sus capacidades en el uso óptimo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, también al limitado monitoreo y acompañamiento del Director, quien, además de tener horas de clase, ha de cumplir con acciones administrativas.</p>	<p>Acompañamiento pedagógico (PO03.3) del desarrollo de los procesos de la sesión de aprendizaje (PE04.1). convivencia escolar (PO05.1) preparación de condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), administración de recursos humanos (PS01.), la administración del uso responsable y adecuado de los bienes, recursos y materiales educativos (PS03), programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2). que</p>	<p>C1. Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes. C5. Gestión de la convivencia escolar.</p>	<p>Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su I.E. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (MINEDU 2016)</p>

	<p>Resultados a partir del instrumento cualitativo En el aspecto de monitoreo y acompañamiento pedagógico, los docentes manifiestan que la Institución Educativa cuenta con un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que se ha elaborado sin participación de los miembros de la comunidad educativa, tampoco se ha socializado para su posterior aplicación, y que en dicho documento contempla el cronograma de visitas, que debe ser por lo menos tres veces al año; sin embargo, no se cumple con el acompañamiento personalizado para la reflexión y fortalecimiento de capacidades debido a la recarga administrativa del director, no respondiendo a las necesidades y expectativas de los docentes.</p>	<p>Los procesos de gestión: PO04.3 que está relacionado con el acompañamiento integral del estudiante para la mejora de sus aprendizajes, un verdadero trabajo colegiado (PO03.1) en la que también siempre debe estar presente el Director, ejerciendo su liderazgo.</p>	<p>C4. Monitoreo y acompañamiento o a la práctica pedagógica.</p>	<p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. (MINEDU 2016)</p>
--	--	---	---	--

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

El rol de un buen líder pedagógico debe direccionar su desempeño teniendo en cuenta las recomendaciones de Viviane Robinson, CITADA EN EL Módulo Introdutorio (Minedu 2016) con sus cinco dimensiones. La primera de las dimensiones es el establecimiento de metas y expectativas. Con relación a esta dimensión y el problema priorizado se plantea realizar reuniones colegiadas, elaborar un diagnóstico de la realidad actual en la que se encuentran los estudiantes de la IE. para luego, proponerse metas realizables, consensuadas con todo el personal docente; esto es necesario porque ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales en las que se asumieran los compromisos que contribuya a brindar un mejor servicio educativo a los estudiantes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos Para el cumplimiento de la dimensión es necesario hacer un seguimiento con relación al cuidado y uso adecuado de los recursos y materiales educativos, a fin de que se dé una buena utilidad en el proceso pedagógico enseñanza-aprendizaje. Así mismo, se tiene que concientizar y comprometer a los docentes en el uso efectivo, oportuno y adecuado del tiempo, evitando la pérdida de horas de clases.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En esta dimensión se tiene que ejecutar la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, promoviendo una comunidad de profesionales de aprendizaje en la Institución Educativa, orientada a mejorar la práctica pedagógica, brindando orientaciones para el manejo adecuado y pertinente del currículo. En este sentido, se tiene que realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, desde su rol como líder pedagógico, haciéndose una reflexión crítica sobre su desempeño en el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos y que deben ser demostrados en los mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y el desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, realizar con más frecuencia el acompañamiento sistemático a los docentes, conllevando a la reflexión conjunta. Es pertinente su realización porque se tiene

que fortalecer el desempeño docente con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los estudiantes si los docentes ponen énfasis en metas de aprendizaje, esto conlleva a la necesidad de que deben generar un consenso con relación a labor primordial que realizan en beneficio de los educandos.

En la última dimensión de Robinson recomienda que se debe asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se tiene que generar las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes, gestionando una buena infraestructura, con servicios básicos operativos; así mismo, promover en todo momento un clima institucional favorable para que toda la comunidad educativa practique las buenas relaciones interpersonales, en el marco del respeto y la convivencia pacífica. Es necesario el cumplimiento de los acuerdos de convivencia que contribuya a la generación de un clima favorable, solucionando estratégicamente conflictos.

A continuación se esquematiza en un cuadro con las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico de Viviane Robinson:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	En reuniones colegidas elaborar un diagnóstico de la realidad actual en la que se encuentran los estudiantes de la IE. para luego proponer metas realizables	Ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales en las que se asumieran los compromisos para el logro de metas planteadas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Gestionar el cuidado y uso adecuado de los recursos y materiales educativos existentes, que sirva de apoyo en los aprendizajes de los alumnos.	Se realiza para verificar que en el área de comunicación tanto docentes como estudiantes tengan los suficientes y necesarios materiales y recursos para los procesos pedagógicos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<p>Evaluar los procesos pedagógicos promoviendo la C.P.A, orientada a mejorar la práctica pedagógica.</p> <p>Realizar el acompañamiento y la evaluación del desempeño docente, desde su rol como líder pedagógico.</p>	Porque es necesario que se realice una reflexión crítica sobre su desempeño en el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos y que los resultados a nivel de rendimiento de los estudiantes sean más aleccionadores.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegidas con más frecuencia, brindando el acompañamiento sistemático a los docentes, conllevando a la reflexión conjunta.	<p>Se realiza porque se tienen que fortalecer el desempeño docente, para alcanzar las metas de aprendizaje</p> <p>Genera un consenso de los docentes sobre su labor primordial que realizan en beneficio de los educandos.</p>
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Generar las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad para todos los estudiantes, gestionando una buena infraestructura, con servicios básicos operativos y promover en todo momento un clima institucional favorable en toda la comunidad educativa.	Es necesario porque de esta forma se lograra que exista un clima favorable que evite cualquier tipo de conflicto, velando por el bienestar de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

5. Planteamiento de Alternativas de Solución

Al haber realizado el análisis de las alternativas de solución del problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, del área de comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “Ricardo Palma” del distrito de Bolívar, UGEL- Bolívar, se determina que para la generación de un cambio transformacional en la gestión escolar es necesario la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, para el mejoramiento sustantivo en la competencia comunicativa mencionada, en la cual el director ejerce su liderazgo en la gestión curricular, en el MAE, para generar un mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes, logrando así transformaciones en la Institución Educativa.

Se reitera que la solución del problema priorizado debe estar impulsada por el liderazgo pedagógico del director, quien conjuntamente con los demás miembros de la comunidad educativa ha de consensuar y determinar las alternativas que sean más viables y eficaces para la solución del problema. Dichas alternativas deben ser pertinentes y sostenibles en los procesos de gestión escolar, que, con la colaboración, participación democrática y la toma de decisiones concertadas se logre los objetivos y metas institucionales.

La implementación del Plan MAE en la práctica pedagógica es necesario, ya que al realizar el diagnóstico se verifica que los docentes tienen dificultades en el uso adecuado de los materiales educativos en las sesiones de aprendizaje; así mismo, existe un escaso involucramiento de ellos en la gestión del clima escolar, por otro lado, hacen uso inadecuado del tiempo en las sesiones de aprendizaje. Estas dificultades encontradas deben ser superadas con el apoyo y la participación comprometida de la comunidad educativa y sus aliados estratégicos.

Con relación a las condiciones de vida en esta comunidad se puede afirmar que hay mucha pobreza, ya que la gente se dedica a la vida agrícola y ganadera en terrenos eriazos y con escasas fuentes para regadío, más que todo no hay apoyo de las entidades del Estado, y esto se torna más intrincado porque no hay otras fuentes de ingreso para mejorar las condiciones de vida. Cabe mencionar también que hay contaminación ambiental, la gente no practica una cultura ambientalista, arrojan

basura en cualquier punto de la localidad, y con más frecuencia cerca de la IE. Siendo una amenaza para la población estudiantil.

En este aspecto, es dable también dar a conocer que los cambios climáticos son tan abruptos, pues hay épocas con acentuadas sequías, y en otras las lluvias son extremadamente torrenciales, como también en determinadas estaciones del año se dan fuertes heladas que agudizan aún más la magra economía de las familias. Estas demandas territoriales exigen a la Institución Educativa abordarlas a través de las programaciones curriculares y en proyectos de aprendizaje, generando así una cultura ambiental en los estudiantes, logrando una reflexión, para tratar en lo posible de superarlas, dejando el conformismo a fin de luchar por la superación y que en lo sucesivo se mejore la calidad de vida del poblador.

Es de suma importancia la identificación y apoyo de los aliados estratégicos, que en nuestro contexto educativo contamos con la UGEL-Bolívar, la Fiscalía Provincial, la Municipalidad Provincial de Bolívar, Es salud, MINSA Bolívar, como también las autoridades locales como son: Teniente Gobernador, Agente Municipal, Rondas Campesinas, etc. que apoyan con responsabilidad y compromiso en la educación de los estudiantes de nuestra Institución Educativa.

A ello, hay que agregar nuestras potencialidades de diversa índole como los grandes espacios de terrenos aptos para las actividades agrícolas y ganaderas, las vertientes de agua, las actividades costumbristas de la zona, como son las faenas o actividades agrícolas, las festividades religiosas, en las cuales se evidencia el trato hospitalario y generoso de la población; .Todo ese bagaje potencial es una fuente inagotable y valiosa que puede ser incorporado en las programaciones curriculares del área de Comunicación, en desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

“El monitoreo pedagógico es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre los procesos pedagógicos evidenciado en la visita al aula.” (MINEDU. 2016, p.13). Así mismo el MAE tiene su sustento en la experiencia exitosa, conocida como “Mejora de mi práctica pedagógica, aplicando la estrategia de acompañamiento pedagógico para favorecer el fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica, en el marco del buen desempeño en los docentes del área de Comunicación del nivel de Educación Secundaria de la I.E "N° 7076 del distrito de Chorrillos, perteneciente a la UGEL 07” de Lima, que fue

realizado por la Sub Directora Julia Nancy Aguilar Escudero, en el año 2015, en la ciudad de Lima.

El Director como líder pedagógico tiene como función sustantiva en promover e involucrar a la participación activa de todos los actores que se perfilan como los más preocupados en el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes en el área de Comunicación; así como, la de asegurar y optimizar los recursos brindados por el MINEDU, por el contexto y lo existente en la Institución Educativa. Asimismo, el directivo debe propiciar la reflexión con los docentes sobre su práctica pedagógica, coordinar, revisar, retroalimentar su práctica docente, Además debe lograr la participación de los docentes en las jornadas colegiadas para fortalecer sus capacidades profesionales que le permita la mejora continua en la enseñanza y aprendizaje.

El directivo tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como generar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (MBDD). Los actores directos de la comunidad educativa liderados por el director deben estar vinculados con la tarea principal en la I.E. en la generación de las condiciones necesarias, sobre todo, con suficientes ambientes en los cuales los estudiantes se sientan bien y aprendan, fin primordial de la educación básica.

El directivo debe ser propositivo, perseverante en el logro de sus metas y objetivos, y más que todo, en la implementación y ejecución del Plan de la Práctica Pedagógica; y si hay debilidades en este actuar debe asumir riesgos y buscar espacios para asesorar y acompañar a sus maestros en un ambiente de confianza y asertividad. Con el MAE se pueden dar cambios sustantivos en manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo entre directivo y docentes, que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

El docente asume importantes roles, como: elaborar la programación curricular, hacer uso adecuado de estrategias metodológicas relacionadas a la comprensión de textos escritos, gestionar el buen uso del tiempo y de los recursos educativos, asistir a las reuniones colegiadas, diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de

aprendizaje, promover de manera asertiva y empática las relaciones interpersonales entre todos los estudiantes y comunidad en general.

Los padres de familia también participan activamente en el proceso educativo, pues coordinan con los docentes sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos, brindan apoyo con el material educativo requerido y en la ambientación del aula, generando condiciones para un mejor aprendizaje de los estudiantes.

Al implementar el MAE en el quehacer pedagógico, es necesario que hubiera estrecha relación con los procesos involucrados en la gestión escolar y liderazgo, acorde a las dimensiones de Viviane Robinson, en el establecimiento de metas establecidas con la formulación del PAT, en la que debe tener participación activa de la comunidad educativa, todos ellos asumiendo retos y compromisos que apunten al logro de aprendizajes de los estudiantes. El directivo, para la implementación del MAE, es necesario que viabilice los procesos de gestión que se dan en la Institución Educativa, como el de promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3), promover la convivencia escolar (PO05.1), realizar programación curricular (PO02.1), el proceso desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), el proceso acompañamiento pedagógico (PO03.3), igualmente desarrollar trabajo colegiado (PO03.1) y el proceso fortalecer capacidades (PS01.3).

Con la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación se garantiza una visión de cambio transformacional con relación a los aprendizajes de los estudiantes, sustentados en los procesos de gestión de la Institución Educativa, y que con la puesta en práctica de cada uno de los procesos va a permitir el logro de metas, dándose cambios significativos a nivel institucional. Para lograrlo es necesario monitorear, acompañar y evaluar el desarrollo de los procesos pedagógicos; y es el director como líder pedagógico, quien ha de asumir la responsabilidad de que se garanticen los aprendizajes de los estudiantes, generando impacto ante los demás ; y como parte de ese cambio , tiene como función la de encauzar constantemente el monitoreo, acompañamiento y evaluación; siendo necesario la conformación de la Comunidad Profesional de Aprendizajes, como una organización de apoyo y fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes, generando al interior de la Institución Educativa una cultura de evaluación.

Según el MBD Directivo, el docente debe asumir compromisos de mejorar su práctica pedagógica en base a sus desempeños, para garantizar y propiciar que los estudiantes aprendan de manera crítica, reflexiva y creativa. Para ello es infalible la elaboración y ejecución de su planificación curricular debidamente contextualizada y diversificada, convocando con la participación de las comunidades profesionales de aprendizaje, con la finalidad de fortalecer sus capacidades profesionales para aplicar estrategias adecuadas en el desarrollo de actividades pedagógicas, hacer uso pertinente del tiempo y de los medios y materiales educativos, propiciar una convivencia democrática para el logro de los aprendizajes con una adecuada gestión del clima escolar. A ello se le debe agregar el aporte valioso de los padres de familia, que como aliados estratégicos desde el hogar, en la comunidad y en la Institución Educativa, van a ser un gran apoyo para el logro de las metas y objetivos institucionales, encaminados a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Es preciso tener en cuenta que hay una estrecha relación entre el MAE con la gestión curricular, el marco del buen desempeño del directivo, el marco del buen desempeño docente y los compromisos de gestión escolar. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica, siendo la meta monitorear al 100% de la labor pedagógica en la visita al aula, a través de las siguientes actividades: jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE; jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo; elaboración del Cronograma de Monitoreo; observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica, sistematizar el diagnóstico del desempeño docente

Para cumplir con el 100% en la estrategia “círculos de interaprendizaje” se propone actividades como las jornadas de sensibilización con todos los docentes sobre el propósito e importancia actividades estrategia en el fortalecimiento de las capacidades de desempeño docente, pues con ello ha de mejorar los procesos pedagógicos, el uso de materiales educativos, uso del tiempo y la gestión de la convivencia escolar.

Para cumplir la meta del 100% sobre el acompañamiento de la práctica docente en la estrategia talleres de seguimiento se propone actividades como la planificación de talleres de seguimiento; elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar; ejecución de talleres

de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas, reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación; evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral; elaboración del informe final de los resultados de autoevaluación.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la observación de clase: hereroevaluación mediante las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación; revisión y análisis de las rúbricas de evaluación del desempeño docente; comunicación del cronograma de evaluación; observación del desempeño docente en aula; sistematización de los resultados de evaluación; aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad; sistematización y análisis de los resultados de la prueba; jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados y la toma de decisiones para lograr el compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes y realización del plan de mejora.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la técnica de autoevaluación: retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio mediante las siguientes actividades: reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación; adquisición de una cámara de video; socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.; elaboración del plan de autoevaluación docente; ejecución de la autoevaluación e informe final de los resultados de autoevaluación.

Alcanzar la meta al 100% en evaluación entre pares se propone actividades como la jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares, cronograma para la evaluación a través de pares, ejecución de la evaluación a través de pares, sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares y retroalimentación de clase por pares evaluadores.

Al desarrollar las actividades del MAE se busca la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación, considerando que la gestión curricular debe orientarse a la formación académica de los estudiantes, quienes deben desarrollar competencias y capacidades, mejorando así el proceso enseñanza aprendizaje y se pueda evidenciar en una estrecha relación con la alternativa de solución y la gestión curricular.

La implementación del Plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y su ejecución práctica en los procesos pedagógicos de la Institución Educativa, tiene que

generar cambio de actitud y la cultura escolar en la práctica pedagógica de los docentes. Siendo aspectos críticos en la praxis del docente, la gestión del uso adecuado del tiempo, estrategias que movilizan el enfoque del área y gestión del clima para una convivencia escolar favorable como una situación deseada para que los docentes fortalezcan sus capacidades pedagógicas y coadyuve a la gestión pertinente del uso correcto del tiempo, selección oportuna pertinente de estrategias que promuevan el logro de la competencia comprende textos escritos y que se promuevan y utilicen estrategias para la gestión del clima escolar favorable es posible si cada uno de los miembros de la comunidad educativa asumen su rol.

La implementación del MAE se viabiliza para que nos conduzca a una situación deseada, en el sentido de que los docentes utilicen experiencias innovadoras, reflexionen sobre la importancia del uso óptimo del tiempo, y la utilización pertinente y oportuna de los medios, herramientas y materiales educativos en las sesiones de aprendizaje, para que éstas sean mucho más objetivas, activas, interesantes y amenas, y que motive permanentemente a los estudiantes al logro de aprendizajes. En este sentido, es fundamental que en la comunidad educativa, especialmente en los docentes se promuevan la práctica de un buen clima institucional, donde se respeten los acuerdos de convivencia y se dinamicen las relaciones interpersonales en las denominadas comunidades de profesionales de aprendizaje, de esa manera, los resultados en cuestiones de aprendizaje de los estudiantes se obtengan mejores rendimientos en las diversas áreas curriculares, y en especial , en el área de comunicación, con el desarrollo de la competencia comunicativa , comprende textos escritos.

Revisar si es pertinente esta información.

Enfatizar en cómo el liderazgo pedagógico, a través de la implementación de la alternativa de solución, va a generar procesos de reflexión en los docentes y en toda la comunidad educativa. Puede ser en un último párrafo en lugar de todo lo amarillo.

5. Sustentación de las alternativas de solución priorizadas.

5.1. Marco Conceptual

5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Se define como “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo, y análisis de información de actividades pedagógicas programadas y ejecutadas en las sesiones de aprendizaje en un tiempo determinado en la que se evidencian los logros y debilidades en el desempeño docentes y va a permitir tomas decisiones y/o tomar medidas correctivas, a fin de optimizar resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

El monitoreo pedagógico viene a ser un proceso sistemático que ayuda verificar una secuencia de actividades programadas a ser cumplidas durante un año escolar determinado. Los resultados permiten identificar aquellos logros y aspectos críticos suscitados durante su ejecución; información que posterior al respectivo análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas para darle continuidad a las actividades y optimizar los resultados, orientándolos hacia a la mejora de los aprendizajes por los estudiantes.

Monitoreo pedagógico también es deducido como una estrategia de la supervisión, seguimiento permanente de las actividades realizadas por el docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para fortalecer sus capacidades de desempeño, según sus resultados; es decir, lo que se pretende es el crecimiento profesional del docente acorde a los estándares institucionales y nacionales. (Cano Castro, Musto, & Sarachu, 2009).

La supervisión debe darse con todas sus estrategias, y no limitarse a una simple inspección. Según la investigación realizada por Aguilar se concluye que la supervisión pedagógica es un eje fundamental en la educación, ya que permite lograr los objetivos nacionales (Aguilar, 2005).

Al respecto, el Ministerio de Educación del Perú, en la Directiva N° 004-VMGP-2005, define literalmente al monitoreo: “En la Educación Básica Regular, es un

proceso continuo y sistemático, mediante el cual se observa, recoge, describe, procesa y analiza los logros, avances y/o dificultades del aprendizaje, con la finalidad de reflexionar, emitir juicios de valor y tomar decisiones oportunas y pertinentes para mejorar los procesos pedagógicos”.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Son un conjunto de actividades debidamente implementadas en un contexto para lograr un objetivo. En este caso, se considera:

La visita al aula: Consiste en el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Minedu, 2014).

Para una visita de monitoreo, el directivo debe estar debidamente preparado para realizar una buena observación como también haber socializado el instrumento con la cual ha de recoger las evidencias y hacer de conocimiento el día y hora de la visita, para no sorprender o incomodar al docente; llegada la fecha debe ingresar a la parte posterior del aula, en un espacio cómodo y bien iluminado, permaneciendo en silencio, a fin de no distraer la atención de los estudiantes. Es allí donde recogerá y registrará las evidencias de todo lo observado (hechos y apreciaciones), sin agregar lo que no haya observado en ese espacio de tiempo.

5.1.1.1.3. Instrumento para el monitoreo pedagógico.

a. La Ficha de Monitoreo Pedagógico. Es el instrumento que permite la recopilación de datos de una visita de monitoreo al aula de clases, El registro de datos o evidencias de lo observado sirve para dar recomendaciones en la siguiente etapa del MAE, y que contribuya a la mejora del desempeño de los docentes. En la ficha se recoge información cuantitativa de la práctica pedagógica, como el uso pedagógico del tiempo, el uso de herramientas pedagógicas, el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje y la gestión del clima escolar tanto en el aula como a nivel de Institución Educativa.

b. El Cuaderno de Campo. Instrumento de recolección y registro de evidencias de monitoreo, en la cual se registran las observaciones de manera concreta, minuciosa y

completa. El cuaderno de campo permite registrar todos los hechos y apreciaciones de una sesión de aprendizaje realizados por el líder pedagógico; pues se pueden registrar gráficos y evidencias de hechos que posteriormente serán motivo de análisis reflexivo.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico. Acompañamiento pedagógico es definido como un proceso relacionado con el asesoramiento a los docentes con la finalidad de que mejoren la calidad de su práctica pedagógica y de gestión, estableciendo para tal efecto, una secuencia sistemática de procedimientos y acciones específicas; debiendo ser el docente el propio facilitador de sus procesos de aprendizaje, con el desarrollo de competencias y capacidades, cambios de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el fortalecimiento de la comunidad educativa. Acompañamiento que debe realizarse con una comunicación horizontal, abierta, asertiva y empática, proclive al intercambio de experiencias, partiendo de la observación, luego con la evaluación de las actividades de enseñanza – aprendizaje en el aula, bajo un enfoque crítico–reflexivo y de trabajo.

El protocolo de acompañamiento pedagógico del MINEDU (2014), manifiesta que el acompañamiento es un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma, de modo que se garantice el logro de aprendizaje desde una perspectiva integral” (MINEDU, 2014, p. 7).

En otras palabras, acompañamiento pedagógico es definido como un proceso de asesoramiento a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas y de gestión en sus instituciones educativas; y con la evaluación constante de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. En ese sentido, una de las primeras tareas del acompañante es caracterizar a la I.I.EE. a su cargo y establecer las fortalezas y debilidades en las prácticas pedagógicas y de gestión, así como de medir el nivel de aprendizajes del alumnado. Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un Plan de Acompañamiento con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas.

Según el Marco del Buen Desempeño del Directivo los directores tienen competencia en ejercer el liderazgo, siempre que contribuya en la mejora de la práctica pedagógica de su plana docente, y el acompañamiento debe ser sistemático a los procesos pedagógicos, con el propósito de lograr las metas de aprendizaje establecidas. Tal liderazgo pedagógico directivo debe estar centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad del docente, generando una dinámica de interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. (MINEDU, 2014).

Otro aporte precisa que “el acompañamiento está 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 maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p.262).

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico:

a. **Círculo de inter aprendizaje.** Los círculos de aprendizaje son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes tanto para los docentes como para los directivos de la misma institución o comunidad, en los que se bordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Esto permite la sociabilización y la valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Así mismo permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige así mismo un alto grado de participación de todos los asistentes. También demanda del registro de las ideas fuerzas de todos los que participan, también los sucesos que derivan de la reflexión. (Minedu, 2017, p.49).

b. **Talleres de seguimiento.** Estrategia que se basa en la focalización de aspectos de la práctica educativa y que requieren un tratamiento para la mejora. Es el líder pedagógico de la Institución (director) quien como experto convoca a los docentes para la planificación y desarrolla el taller, donde se deberá abordar los temas seleccionados, siendo necesario contar con apoyo logístico se ha de facilitar la reflexión y la producción individual y colectiva, fortaleciendo sus conocimientos y llegar a conclusiones, para la puesta en práctica en los procesos pedagógicos, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo a brindar y que contribuya a la mejora de los aprendizajes estudiantiles. Con el acompañamiento permanente se ha de verificar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos y consensuados e ir fortaleciéndolos cada vez más. Su importancia radica en que impulsa a los docentes a

la investigación e innovación pedagógica a través del compartir de conocimientos, experiencias y problemas relacionados con aprendizaje.

5.1.1.3. Evaluación del Desempeño Docente.

5.1.1.3.1. Definición de Evaluación. Es un medio a través del cual se tiene la posibilidad de conocer los aciertos y errores del trabajo pedagógico, constatar si los procedimientos utilizados son pertinentes para el logro de las metas o propósitos. Con el conocimiento real de los aciertos y desaciertos del quehacer educativo con los estudiantes permitirá reflexionar y asumir compromisos para la mejora del desempeño; siendo de mucha importancia involucrar a los actores educativos, que apoyen para avanzar al logro de metas y objetivos. La evaluación se ve como una unidad de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados.

Según el Currículo Nacional (2017), la evaluación es definida como un proceso de permanente comunicación y reflexión sobre los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Proceso que se caracteriza por ser formativo, integral y continuo; en la que se busca verificar los avances, las dificultades y logros de los estudiantes, y poder brindarles apoyo requerido para mejorar su rendimiento académico. Así mismo, precisa que el objeto de la evaluación son las competencias del Currículo Nacional de la Educación Básica, que se evalúa mediante criterios, niveles, de logro, las técnicas, los instrumentos que permiten la recopilación de la información y así tomar decisiones que conlleven a la retroalimentación de los estudiantes; por lo tanto, la evaluación cumple con la certificación de lo que sabe el estudiante y para impulsar la mejora de los resultados educativos y de la práctica docente.

5.1.1.3.2. Modelo evaluativo que se centra en el comportamiento del docente en aula. Este modelo evalúa el desempeño profesional del docente con pautas de observación sobre lo que el docente hace. Se propone que la evaluación del docente ha de hacerse con la identificación del comportamiento del profesor y que debe guardar relación con los logros de los estudiantes. Es decir, relacionado con la capacidad del docente para generar un clima favorable para el aprendizaje.

5.1.1.3.3. Técnicas de evaluación.

a. La observación de las clases. Tiene como fin principal la de evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes en el aula de clase, entendiendo

que además del aula también se consideraran espacios para la dualidad enseñanza aprendizaje, espacios educativos como a laboratorios o talleres, el lugar visitado durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje, etc. es decir clases con puertas abiertas para el aprendizaje.

b. La retroalimentación proporcionada por cámara y cintas de video. Esta técnica implica la grabación de un episodio pedagógico. Es el medio potencialmente más poderoso de autoevaluación, pues permite al sujeto evaluado verse a sí mismo como lo ven los demás por lo que algunos autores llaman a esta técnica “confrontación con uno mismo”. La técnica con frecuencia implica el uso de algún instrumento de observación dirigida que aclare qué es lo que se desea observar.

5.1.1.3.4. Instrumento de evaluación.

- Rúbrica. Es el instrumento más pertinente para evaluar el desempeño docente. Evalúa el desenvolvimiento de los profesores con los estudiantes en el aula de clase, es decir en los diferentes espacios donde el docente y los estudiantes interactúan, Evalúa también cómo se promueve el involucramiento activo de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximizando el tiempo, promoviendo el razonamiento, la creatividad o innovación y el pensamiento crítico-reflexivo, evaluando el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes, promoviendo su enseñanza en un ambiente con respeto y proximidad, y regulando el comportamiento de los estudiantes.

5.1.2. Área curricular de comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. Después de varios intentos, el MINEDU propone el enfoque comunicativo que los docentes deben tener en cuenta para su aplicación en el área curricular, que se lo aplica progresivamente en los procesos pedagógicos, a la medida de nuestro entender, valiéndose de las experiencias y saberes. El área de comunicación tiene una funcionalidad que permite a los estudiantes aplicarlo en el ambiente donde se desenvuelven, en estrecha relación con sus pares y demás miembros de la sociedad el proceso enseñanza aprendizaje en esta área con el enfoque comunicativo. Esto porque desde el inicio de su comunicación con los demás, el estudiante usa el lenguaje, además la actividad de comunicarse tiene un sentido social porque interactúa con los demás (Minedu, 2015).

Este enfoque presenta características bien definidas: pues en el acto comunicativo juega un rol muy importante el contexto donde se desenvuelve el estudiante. El

aprendizaje del lenguaje se realiza en la propia práctica en las relaciones múltiples que entable el estudiante al interior de la sociedad, considerando que la unidad básica de comunicación es el texto y los textos que se enseña deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y que en la enseñanza del lenguaje se respeta la diversidad de los mismos.

5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos. Esta competencia está orientada a que el estudiante comprenda 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. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. La lectura es “uno de los aprendizajes más importantes que proporciona la escuela, esto se logra a través de la lectura de libros, periódicos, revistas y otros, la cual nos proporciona conocimientos en cualquier disciplina del saber humano” (Cassany, Luna y Sanz, 1998, p.65).

5.1.2.2.1. Gestión del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Si realmente se quiere mejorar el aprendizaje de los estudiantes, en el proceso enseñanza aprendizaje se debe necesariamente considerar factores que contribuyen al logro de este propósito, entre ellos, el uso del tiempo que se hace en las aulas y a nivel de Institución Educativa. En el área comunicación como en las demás áreas hay que optimizar el tiempo en las actividades pedagógicas para el desarrollo de competencias y capacidades de los estudiantes y fortalecer sus aprendizajes. Es primordial establecerse objetivos y metas claras, decidir a tiempo las metodologías y formas de trabajo, solucionar previamente dudas y errores, motivando a los estudiantes en la organización de la clase. El aprendizaje depende muchas veces de cómo se organiza el tiempo y ha quedado demostrado que el mayor tiempo escolar genera mejores aprendizajes siempre y cuando sea acompañado de tiempo efectivo dedicado a la tarea por parte de los estudiantes y por un reordenamiento de los medios didácticos, de las estructuras curriculares y de los contenidos educativos que se enseñan (Karampelas, 2005; Metzker, 2003).

5.1.2.2.2. Materiales y recursos educativos para desarrollar la competencia comprende textos escritos. Son los medios y recursos que facilitan la enseñanza y el

aprendizaje, en las sesiones de aprendizaje, activan los sentidos para entender con facilidad lo que se lee. El docente en el proceso lector debe agenciarse de todos los recursos y materiales didácticos que va a utilizar. En una clase es importante saber seleccionar convenientemente los recursos y materiales educativos, ya que son herramientas fundamentales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, convirtiendo a las sesiones de aprendizaje más objetivas, interesantes y amenas, y los conocimientos impartidos son más fáciles de aprender.

Entre estos recursos y materiales educativos tenemos:

- Textos para los estudiantes. Permite que tengan información confiable a la mano que les permita investigar, y comparar fundamentos necesarios para despejar dudas e inquietudes lo que les permitirá lograr al aprendizaje dinámico y motivador y así se convierta el conocimiento en duradero y para la vida, este recurso desarrollará e incentivará al trabajo grupal o en otros casos el trabajo familiar de apoyo.
- Textos para los docentes. Igual forma los docentes necesitan apoyarse en sustentos teóricos para que fortalezcan la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y todo ello lo encuentran en los libros de acuerdo a su necesidad para la preparación útil en sus sesiones de clase, así mismo cumple un rol importante en la familia, porque permite compartir aprendizajes y orientación para el logro conjunto nuevos aprendizajes y nuevas experiencias de las mismas y que ayudaran a los estudiantes mejorar el nivel de aprendizaje y rendimiento en la escuela.
- Guías curriculares y manuales para docentes. Son herramientas pedagógicas en las que se direcciona el quehacer educativo pedagógico de los docentes, permitiéndoles contar con una referencia de acuerdo al enfoque curricular entendiendo que proporcionan sugerencias metodológicas específicas que permiten empoderar al docente y pueda lograr contextualizar a las necesidades de los estudiantes. Por consiguiente, se torna en la ayuda para saber manejar y desarrollar el uso adecuado de los libros y cuadernos de trabajo repartidos a los estudiantes, porque ayudan a conseguir el logro de los aprendizajes en todos(as) los estudiantes y lo más importante que es un buen motivo para trabajar actividades de aprendizaje en equipo.

5.1.2.2.3. Gestión del clima escolar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. El clima escolar es muy importante el aula para el buen desarrollo del aprendizaje, ya que genera bienestar y tanto docentes como estudiantes se sienten

motivados y con interés por enseñar y aprender respectivamente, hay más atención de los alumnos, dejan de lado el pesimismo y se convierten más optimistas y constructivistas. Es en este tipo de ambiente donde los alumnos desarrollan todo su potencial.

Para que se genere un buen aprendizaje, hay una serie de factores a tener en cuenta para que se dé un buen clima dentro el aula, estos son: la clase como un espacio físico donde se desarrollan todas las actividades pedagógicas, la metodología que utiliza el docente según la metodología que se realice crea diferentes tipos de clima, los estudiantes es otro factor determinante en el clima, en este caso tiene que ver el nivel de autoestima y la motivación, el docente asume un liderazgo preponderante en la gestión del clima (Barreda, 2011/2012).

5.2. Experiencia exitosa

La propuesta de solución referida al monitoreo, acompañamiento y evaluación se sustenta en experiencias exitosas que sus resultados fueron satisfactorios en beneficio de los docentes y estudiantes.

La experiencia denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia de acompañamiento pedagógico para favorecer el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el marco del buen desempeño en los docentes del área de comunicación de educación secundaria de la Institución Educativa N° 7076 del Distrito de Chorrillos perteneciente a la UGEL 07 de Lima, fue realizado por la Sud Directora Julia Nancy Aguilar Escudero. El objetivo de fue mejorar la práctica del líder pedagógico en los tres campos de acción del desempeño pedagógico aplicando la estrategia de acompañamiento; que permitiera a su vez favorecer el fortalecimiento del desempeño de los docentes para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

La propuesta pedagógica innovadora de la experiencia en planificación fue incorporación de la estrategia de acompañamiento pedagógico en el diseño de los ocho planes de intervención que favorezca el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el Marco del Buen Desempeño Docentes del área de comunicación de educación secundaria. En la implementación elaboraron un portafolio de recursos y materiales didácticos que

contiene: planes de intervención, instrumentos de evaluación, material impreso, catálogo de recursos visuales y audiovisuales, que faciliten la aplicación de la estrategia de acompañamiento pedagógico y el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica, Además se ejecutaron los planes de intervención con la estrategia de acompañamiento pedagógico.

Entre las conclusiones vertidas se menciona, la necesidad de reflexionar sobre el desempeño como directivo que permita identificar las fortalezas y debilidades del líder pedagógico y en función a ello proponer actividades de asesoría pedagógica donde los docentes fortalezcan sus desempeños en los campos de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica; promoviendo el cuestionamiento continuo de las acciones en el aula y asumiendo compromisos de cambio para la mejora de su práctica pedagógica.

Se menciona que se debe diseñar planes de intervención incorporando la estrategia de acompañamiento pedagógico y sus procesos respectivos que permita proponer actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría.

6. Diseño de Plan de Acción.

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general: Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo competencia de comprensión lectora mediante la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Ricardo Palma” del distrito de Bolívar, provincia de Bolívar - UGEL Bolívar – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos:

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

6.2 Matriz del Plan de Acción.

La solución del problema priorizado será posible con la implementación y ejecución del Plan de acción, a través del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación. Su ejecución implica el uso de estrategias, técnicas e instrumentos y una serie de actividades que contribuya al fortalecimiento de las competencias profesionales del docente que le

permita encauzar su labor educativa con idoneidad y eficiencia. Este propósito se verá cristalizado con las visitas de observación en aula, a fin de recopilar información necesaria sobre los procesos pedagógicos, estrategias y técnicas metodológicas como también con relación a la convivencia en el aula; la planificación curricular, el uso oportuno de materiales educativos y el uso óptimo del tiempo en la enseñanza aprendizaje.

En la aplicación del MAE se tiene como estrategias la visita a aula, los círculos de inter aprendizaje, los talleres de seguimiento, como técnica la observación de clase, la retroalimentación que es proporcionada por las cintas de video y audio. El instrumento que se estará utilizando en la evaluación es la rúbrica.

A partir del proceso de evaluación el directivo realizará una intervención contextualizada para brindar el acompañamiento pedagógico, técnico y afectivo de acuerdo a las necesidades de los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma de acuerdo a objetivos.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	100% de visitas ejecutadas	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.EE	Directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo		x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo		x											
					1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1)													
					1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1)		x											
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita			x										
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (vista 2 y 3)						x					x		
					1.8 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida			x			x					x		
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del	100% de círculos de interaprendizaje	Círculos de Interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Directivo	x											
					2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito		x											
					2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.			x										

recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de comunicación	pedagógica para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de comunicación.	ejecutado.	evaluación	3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.	Directivo		x							
				3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.				x						
				3.4 Observación del desempeño docente en aula.				x		x		x		
				3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.								x		
				3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad				x		x		x		
				3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba				x		x		x		
				3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados				x		x		x		
				3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización del plan de mejora				x		x		x		
	Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación	100% de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas : Auto evaluación	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.		x								
	3.11 Adquisición de una cámara de video			x										
	3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.			x										
	3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.			x										
	3.14 ejecución de la autoevaluación					x		x		x				
	3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.					x		x		x				

		Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación	100% de docentes evaluados a través pares.	Evaluación a través de pares: coevaluación	3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.	Directivo	x											
					3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.	Directivo	x											
					3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares	Docentes			x				x					x
					3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.	Docentes			x				x					x
					3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores	Docentes			x				x					x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Al elaborar ejecutar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del plan de acción es importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos formulados en el plan de acción, esto permitirá identificar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información durante el proceso de implementación del MAE; con el fin de tomar decisiones para continuar, modificar o dejar de lado las acciones o actividades contempladas en el plan de acción. La información que recojamos de este proceso permitirá que el plan de acompañamiento, monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes.

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción,
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa principales dificultades.
- 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.
- Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

Cabe la posibilidad de una reformulación de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa, el 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 ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.E.E	Docente Directivo						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción Lista de cotejo Encuestas de opinión y satisfacción	Papel Plumones Impresora Laptop Copias Proyector	33 % de visitas ejecutadas
			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				
			1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1)						x	- Ficha de monitoreo y registro en el cuaderno de campo				
			1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en estrategias metodológicas, uso de MME, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1)						x	- Matriz de diagnóstico - Información sobre necesidades pedagógicas				
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita						x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente de la primera visita				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)		x					- Recojo de información en instrumento de monitoreo				
			1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación,						x	- Ficha de monitoreo - Cuaderno de campo - Informe de				

			heteroevaluación de inicio, proceso y salida								monitoreo.			
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia a comprensión de textos escritos, del área de comunicación.	Círculos de interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Docente Directivo						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Papel	33 % ejecución de los círculos de interaprendizaje
			2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito						x	-Acta de conformación de la CPA y compromisos -Planificación de cronograma	Lista de cotejo	Laptop		
			2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.						x	- Listado de necesidades pedagógicas	Encuestas de opinión y satisfacción	Proyector		
			2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.						x	-Asistencia -Hojas de ruta del evento		Impresora		
			2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos							-Matriz de productos -Información impresa y virtual -Fotos del trabajo colaborativo		Plumones		
			2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión		x					-Ideas fuerza -Portafolio de evidencias		Pizarra		
			2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas	x						-Matriz de productos -Información impresa y virtual -Fotos del trabajo colaborativo				
			2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida.	x						-Informe de sistematización de la estrategia				

			2.9 Evaluación de compromisos de mejora				x						-Resultados de mejora de la práctica pedagógica de los docentes			
	Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia a comprensión de textos escritos, del área de comunicación.	Talleres de seguimiento	2.9 Planificación de talleres de seguimiento.	Docente Directivo			x						-Presentación de actividades y cronograma		Papel Fotocopias Laptop Proyector Impresora Plumones Pizarra	33 % de ejecución de talleres de seguimiento
2.10 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres..						x					-Material visual y audiovisual sobre la temática a desarrollarse					
2.11 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.						x					- Asistencia - Matriz de productos - Esquemas					
2.12 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.					x						- Informe de sistematización					
2.13 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral					x						- Informe trimestral					
2.14 Elaboración del informe final					x						- Informe final					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencia comprende textos escritos del área de comunicación	Porcentaje de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica para el desarrollo de la	La observación: Hetero-evaluación	3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Docente Directivo						x	- Conclusiones	Ficha de monitoreo del Plan de Acción Lista de cotejo	laptop Impresora Papel Plumones Copias Proyector	33 % de docentes evaluados		
		3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.							x	- Instrumentos - Ficha de evaluación						
		3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.							x	- Cronograma						
		3.4 Observación del desempeño docente en aula.			x					- Registro de la rubrica						

	competencia comprensión de textos escritos, del área de comunicación.		3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.				x				- Informe de sistematización de resultados	Encuestas de opinión y satisfacción		
			3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad				x				- Prueba estandarizada			
			3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba				x				- Gráficos estadísticos de los resultados de la prueba			
			3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados				x				- PPT de la jornada de reflexión - Acta de la jornada de reflexión			
			3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización del plan de mejora				x				- Acta de compromisos - Plan de mejora			
Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de las	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas: autoevaluación	Docente Directivo	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.						x	- Acta de acuerdos y compromisos	Lista de cotejos	Cámara de video Papelotes plumones	33% de docentes autoevaluados	
			3.11 Adquisición de una cámara de video						x	- Cámara de video				
			3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.						x	- Instrumento				

competencias pedagógicas en el área de comunicación		3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.							x	- Plan de autoevaluación			
		3.14 ejecución de la autoevaluación			x					- Registro de la rubrica			
Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación	Evaluación a través de pares: coevaluación	3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.			x					- Informe de la autoevaluación con resultados			
		3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.							x	- Acta de reunión	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	laptop Papel Plumones Copias Proyector impresiones	33% de docentes evaluados a través de pares
		3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.							x	- Plan de la evaluación a través de pares	Lista de cotejo		
		3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares			x					- Rubrica calificada	Encuestas de opinión y satisfacción		
		3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.			x					- Resultados de la evaluación a través de pares			
3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores			x					- Matriz de productos - Caja de herramientas - Fotos					

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

En el siguiente cuadro se presenta los riesgos y medidas a adoptar en la en la implementación del Plan del MAE. Estos riesgos y medidas a adoptar corresponden a cada objetivo del mencionado Plan:

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>Conflictos internos por resistencia al monitoreo</p> <p>Presencia de enfermedades: Paludismo.</p> <p>Presencia de Fenómenos naturales</p> <p>Excesiva carga administrativa</p>	<p>Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE</p> <p>Reprogramar el cronograma de monitoreo.</p>
<p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación</p>	<p>Limitada disponibilidad de tiempo de la docente, para participar en las actividades planificadas.</p>	<p>Sensibilizar al docente a través de jornadas pedagógicas</p> <p>Sistematizar los resultados del acompañamiento</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia Comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.</p>	<p>Rechazo al proceso de evaluación</p> <p>Instrumentos de evaluación descontextualizado</p>	<p>Sensibilizar para desarrollar una cultura de evaluación y elaborar en conjunto los instrumentos</p>

Figura 6. Cuadro de riesgos del proceso de

8. Presupuesto

Para la implementación del Plan de Acción se plantea la elaboración del presupuesto que permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para la ejecución del mismo. En el cuadro se presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; permitiéndonos conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

En el cuadro de presupuesto se presenta una columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento; que se detallan en forma específica cada aspecto para realizar nuestra ruta de ejecución.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	Ninguno	
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Tercera semana de marzo	S/2.00 para copias del instrumento de monitoreo	Recursos propios
1.4 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación del enfoque del área, estrategias, uso de MME, gestión de la convivencia escolar. (Visita 1)	Primera semana de abril	Ninguno	
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera y tercera semana de mayo	Ninguno	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2)	Segunda semana de julio	S/4.00 para copias	Recursos propios
1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida	Primera semana de abril, primera semana de julio – primera semana de noviembre	S/5.00	Recursos propios
2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Cuarta semana de marzo	Ninguno	
2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje	Segunda semana de marzo	Ninguno	
2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.	Tercera semana de abril	Ninguno	
2.4 Planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.	Tercera semana de abril	S/10.00 imprimir separatas	Recursos propios
2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/5.00	Recursos propios
2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/2.00 de copias	Recursos propios

2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/5.00 para imprimir y fotocopiar separatas	Recursos propios
2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/3.00 Material impreso	Recursos propios
2.9 Planificación de talleres de seguimiento	Primera semana de abril	Ninguno	
2.10 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres..	Segunda semana de abril y segunda semana de mayo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.11 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.	Cuarta semana de mayo, tercera semana de julio y cuarta semana de setiembre	S/ 15.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.12 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.	Cuarta semana de mayo, tercera semana de julio y cuarta semana de setiembre	S/ 5.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.13 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral	Tercera semana de noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.14 Elaboración del informe final	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.	Primera semana de mayo	Ninguno	

3.4 Observación del desempeño docente en aula.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 50.00 impresiones	Recursos propios
3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 2.00 impresiones	Recursos propios
3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 1.00 impresiones	Recursos propios
3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización de plan de mejora	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y tercera semana de noviembre	Ninguno	
3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.11 Adquisición de una cámara de video	tercera semana de marzo	S/ 350.00	Recursos propios
3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios

3.14 ejecución de la autoevaluación	Segunda semana de mayo, segunda semana de agosto y tercera semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.	Tercera semana de mayo, tercera semana de agosto y cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de todos los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que conllevan al empoderamiento para realizar una buena gestión escolar con liderazgo pedagógico, con énfasis en el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende textos escritos, del área de comunicación, que para la toma de decisión estratégica y definir una alternativa de solución que comprometió la participación activa de actores de la Institución Educativa “Ricardo Palma”.

El Módulo de inducción fue el inicio para el gran cambio en nuestro desempeño laboral, pues con las orientaciones dadas se hizo ver la realidad educativa en que se estaba laborando, con problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes, los cuales deben ser solucionados de manera estratégica como el bajo rendimiento en la capacidad comprende textos escritos en los estudiantes del VI Ciclo de la Institución Educativa “Ricardo Palma” de Unamen.

El Módulo 1 se dieron las pautas orientadoras para la formulación de una visión institucional, con alternativas de solución a diversos problemas que contribuyan a una mejora significativa en el logro de aprendizajes de los estudiantes, con énfasis al problema priorizado Nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. El Módulo 2 se relacionó con los procesos de gestión escolar, de los cuales se seleccionen los que guardan estrecha relación con la propuesta de solución al problema priorizado considerado en el Plan de Acción. Proveyéndose de los insumos necesarios como el Mapa de Procesos del cual se seleccionó los códigos para cada proceso involucrado, asignándosele su respectiva cadena de valor.

El Módulo 3 se abordó un tema de suma trascendencia como es el clima institucional y su incidencia en el problema priorizado relacionado con comprensión de textos. En esta parte se hizo énfasis a las relaciones interpersonales, a las normas de convivencia, etc. Se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, utilizando instrumentos como: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, recogiendo información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo.

En el Módulo 4 se desarrolló temática sobre Gestión curricular, contando para ello con el Currículo Nacional 2017, que aún se está aplicando progresivamente en el trabajo pedagógico, del mismo modo, se brindó información sobre la importancia de cómo organizarse como Comunidades de Profesionales de Aprendizaje, como estrategia para el intercambio de conocimientos y experiencias pedagógicas y fortalecer recíprocamente competencias de desempeño., que pueden realizarse a través de trabajo colegiado , círculos de interaprendizaje.

Finalmente, en el Módulo 5 se dio un enfoque detallado y cabal del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la práctica pedagógica del docente, precisando las respectivas estrategias e instrumentos para una inserción en el Plan de Acción y su aplicación en los procesos educativos. Del mismo modo, se dieron las pautas y orientaciones para la formulación del Plan de Acción, cuya formulación con acciones concretas se dé solución al nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos en la Institución Educativa, involucrando la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. Por lo que, el Plan de Acción como producto es el resultado de una construcción progresiva con el aporte de cada uno de los módulos y las orientaciones impartidas por el formador.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- El reforzamiento del liderazgo directivo, con los aportes de Viviane Robinson otros estudiosos, que fortalece las capacidades como líderes pedagógicos y ejercer funciones de manera pertinente, con habilidades para comprometer a toda la comunidad educativa.
- Reconocer la importancia del clima institucional en la gestión escolar, que permita realizar el trabajo colegiado, practicar las buenas relaciones interpersonales, a manera de comunidades de profesionales de aprendizaje, siendo una estrategia tan valiosa para el intercambio de experiencias, en un ambiente donde trascienda calidez humana, buen trato, y se practique un dialogo horizontal.
- Validar las estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de los procesos pedagógicos que va a permitir recoger evidencias en el aula, para luego fortalecer las capacidades de desempeño de los docentes y a manera de reflexión, reconocer sus debilidades, asumiendo compromisos de mejora que ha de redundar en la calidad del servicio educativo y por ende en el rendimiento académico de los estudiantes.
- Implementar procesos de evaluación y autoevaluación permanentes, de la forma que se institucionalicen en la cultura de la Institución Educativa para fortalecer el desempeño docente.

Referencias

- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme
- Barrera, S. (2011/2012). *El docente como gestor del clima del aula, factores a tener en cuenta* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Cantabria. España.
- Bolívar, A. (2010b). ¿Cómo el liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta Magis. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5),79-106.itorial Escuela Española. Madrid.
- Carrascosa, M.J. y Martínez Mut. (1998). *Cómo prevenir la indisciplina*. Ed
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Cabo, C. (2010). *Pensar y pensarse: un deber para mejorar la práctica*. Universidad Nacional de Rosario, Argentina
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- León A. y Espinoza, L. (2016). Módulo 6: *Plan de Acción y Buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Guía del formador – Primer fascículo. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima, Perú: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- MINEDU. (2015). *Rutas de Aprendizaje del área de Comunicación del III ciclo*. Lima.
- MINEDU (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica docente*. Lima, Perú: Punto Digital S.R.L.
- MINEDU (2011). *Orientaciones para el trabajo pedagógico del área de Comunicación*. Lima. Perú
- MINEDU (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima. Perú.
- MINEDU (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrado en los Aprendizajes*. Lima-Minedu.

MINEDU (2016) *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima-Minedu.

MINEDU (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación.

Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.

Vesub, L. Allaud, A. (2012). El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes.

Apéndice



Director de la Institución Educativa “Ricardo Palma “reunido con los docentes que integran el círculo de interaprendizaje.



Director ejecutando un panel fórum sobre “normas de convivencia y derechos humanos” en la Institución Educativa “Ricardo Palma” del distrito de Bolívar, año 2017.



Director aplicando cuestionario sobre currículo nacional a docentes de la Institución Educativa “Ricardo Palma”, distrito de Bolívar, año 2017.