

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80693 “FELÍCITA MORENO DE GUZMÁN” DEL DISTRITO DE POROTO – PROVINCIA DE TRUJILLO - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD

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

CÓRDOVA ROMERO, Rosa María

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del problema identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	19
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	19
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	19
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	19
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	20
- Visita al aula.....	20
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico	21
- Ficha de observación.....	21
- Cuaderno de campo.....	21
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico	22
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	22
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	22
- Visita a aula con asesoría.....	23
- Círculos de interaprendizaje.....	23
5.1.1.2.3. Instrumentos.....	24
5.1.1.3. Evaluación	24
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	24

5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación.....	24
- Autoevaluación.....	25
- Heteroevaluación.....	25
- Coevaluación.....	26
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.2 Área de Comunicación.....	26
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	27
5.1.2.2. Competencia	27
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	28
- Antes de la lectura.....	28
- Durante la lectura.....	29
- Después de la lectura.....	29
5.1.2.2.2. Recursos y materiales para desarrollar la competencia.....	30
- Fundamentos psicopedagógicos de los materiales didácticos.....	30
- Funciones de los materiales didácticos.....	31
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes.....	31
- Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.....	32
5.2 Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño del Plan de Acción	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10. Lecciones Aprendidas.....	51
Referencias.....	52

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	37
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	46
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	47

Introducción

El presente trabajo académico se ha realizado a partir del diagnóstico del problema, nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de Comprensión de textos escritos en los estudiantes de la Educación Básica Regular en la Institución Educativa N° 80693 “Felicita Moreno de Guzmán” y tiene como propósito proponer una alternativa de solución al problema que se ha priorizado, a la vez incentivar y fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de su trabajo pedagógico, lo que llevará a la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, especialmente los ubicados en la zona rural. Así mismo, permitirá fortalecer la capacidad de liderazgo y gestión del directivo.

Se ha elaborado desde la práctica directiva como líder pedagógico durante el desarrollo del programa Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. A su vez se ha realizado debido a la preocupación del directivo por fortalecer las capacidades de los docentes. Es importante que, si se quiere lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, se trabaje el monitoreo, acompañamiento y evaluación con los docentes.

El presente trabajo se ha estructurado en diez numerales. En el primer numeral se da la identificación del problema, donde se habla de la caracterización del contexto socio cultural y la formulación del problema identificado. En el numeral dos se presenta el diagnóstico obtenido de los instrumentos aplicados cuantitativos y cualitativos, así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo. En el numeral tres se considera la caracterización del rol como líder pedagógico de acuerdo a las dimensiones de liderazgo según Vivian Robinson.

El cuarto numeral hace mención al planteamiento de la alternativa de solución que consiste en el monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente. En el quinto numeral se presenta el sustento teórico de la alternativa de solución priorizada, tenemos el marco conceptual. Se considera el área de Comunicación con su enfoque, competencias, estrategias metodológicas, recursos y materiales; también consideramos estrategias para facilitar el clima escolar y la planificación de sesiones de aprendizaje. A su vez considera una experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en

aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrados de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”.

El numeral seis presenta el diseño de plan de acción considerando su objetivo general, los objetivos específicos y se establece la matriz del Plan de Acción. El numeral siete detalla un plan de monitoreo y evaluación con su respectivo cuadro y a la vez el cuadro de riesgos y medidas a adoptarse en el plan de acción. El numeral ocho establece el presupuesto requerido en el plan. En el numeral nueve se describe los aspectos más significativos de toda la formación y el desarrollo de los módulos como es el proceso de elaboración del Plan de Acción y en el numeral diez se precisa las lecciones aprendidas según la experiencia vivida.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80693 “Felícita Moreno de Guzmán”

La Institución Educativa N° 80693 “Felícita Moreno de Guzmán” se encuentra ubicada en la carretera Mochal s/n, caserío Mochal, distrito de Poroto, provincia de Trujillo. Se encuentra en una zona rural de poca población, rodeada de plantaciones de caña, piña, yuca y frutales que producen en el lugar; los pobladores, en su mayoría, son personas conformistas, que se dedican a trabajar en sus chacras u otras actividades laborales como de albañiles o carpinteros; no se interesan porque sus hijos sean profesionales o terminen sus estudios y por lo tanto apoyan muy poco en la labor educativa.

El caserío Mochal pertenece al distrito de Poroto, a una distancia de diez minutos en carro, el río Moche es el que contribuye para su agricultura, es una zona cultivable, especialmente de caña blanca de mesa, que en tiempo de cosecha da trabajo a los integrantes de la población, es de donde se basa su economía, además de la venta de piña y otras frutas. Pero la piña es característica del lugar, por ello en el distrito celebran el festival de la piña. También se dedican a la crianza de animales domésticos como aves, ovejas, chanchos y toros, que son usados para ayudar en la agricultura, que todavía no está modernizada, usan el arado. En el caserío los pobladores tienen la problemática de la movilidad para llegar a la zona, debido a que las combis solo llegan al distrito y bajan cuando quieren sin control. Esto les dificulta salir a la ciudad en caso de alguna enfermedad.

Las demandas territoriales de la comunidad son la formación de personas con capacidades para insertarse en la vida laboral e incrementar su deseo de superación, necesitamos estudiantes que comprendan lo que lean, que desarrollen habilidades lingüísticas, comunicativas y matemáticas con capacidad para resolver problemas en su vida diaria. Además, es muy necesario la formación de personas con valores, como la solidaridad para que se apoyen mutuamente sin egoísmos y puedan sobresalir.

El local de la Institución Educativa N° 80693 “Felícita Moreno de Guzmán” es propio y se creó en el año 1975 con la finalidad de descentralizar la educación, ya que

solo existía una sola institución en el distrito. Es una escuelita pequeña de construcción antigua, tiene un pabellón con tres ambientes de material noble, donde funcionan: Dirección, aula de innovaciones y el comedor. Las aulas son prefabricadas; una para el nivel inicial y dos para el nivel primario, el otro grado de primaria funciona en la dirección. Los servicios higiénicos pertenecen al nivel primario, pero los usa también inicial, fueron construidos en el año 2013 por círculo solidario. Actualmente se está construyendo el cerco perimétrico de material noble por parte de la Municipalidad.

Ahora la institución educativa brinda servicio educativo en dos niveles, inicial y primario, en el nivel inicial la población es de 18 estudiantes y en el nivel primario son 44 estudiantes, haciendo un total de 62. La educación se caracteriza por ser multigrado, la docente de inicial es contratada y trabaja con niños de tres, cuatro y cinco años y en el nivel primario se trabaja por niveles, una docente para primer y segundo grado, otra para tercero y cuarto y el quinto y sexto grado está a cargo de la directora, que tiene aula a cargo. Las docentes de primaria han recibido orientaciones del trabajo de planificación, pero a partir de ello su trabajo es individual, cada una desarrolla sus sesiones sin compartir sus experiencias, debido a que no son del mismo grado y por la falta de tiempo.

La institución educativa tiene las siguientes fortalezas: Cuenta con un aula de innovaciones, con máquinas XO y seis laptops, además se cuenta con internet donde los estudiantes pueden buscar información. Las docentes tienen una actitud predispuesta al cambio, en su mayoría son activas y tienen diferentes potencialidades. La directora es proactiva, tiene grado de maestría y una especialización, tiene un buen trato y es responsable en su trabajo. Además de todo ello la APAFA es un gran apoyo, porque contribuye económicamente para la realización de las diferentes actividades que se realizan en la institución. En cuanto a los aliados se tiene la Municipalidad que nos apoya con el pago de guardianía y la construcción del cercado y de un futuro proyecto de construcción; además, la policía del distrito está dispuesta a apoyar en las distintas actividades programadas, dando seguridad y algunas donaciones; la posta médica del distrito con sus campañas de vacunas y del desarrollo de los estudiantes; por otro lado, la Demuna apoya con charlas psicológicas. Todo esto va a permitir mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

1.2 Formulación del problema identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2016 y los registros oficiales del siagie se formuló el siguiente problema “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprende textos escritos en los estudiantes de educación primaria de la EBR de la IE N° 80693 “Felicitá Moreno de Guzmán” del distrito de Poroto, UGEL 01 El Porvenir”.

Una de las causas que ha provocado este problema es el desconocimiento de estrategias metodológicas por parte de los docentes para trabajar la competencia de comprensión de textos escritos y de los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura en el área de Comunicación. Entre los factores de gestión que se relacionan a esta causa se encuentran el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera que las clases ejecutadas por los docentes sean poco significativas ya que los estudiantes no tienen motivación porque no se ha tomado en cuenta sus intereses, necesidades y estilos de aprendizaje y por lo tanto se den bajos resultados en la ECE, tanto en comprensión lectora como en matemática.

Otra de las causas es el limitado proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes, ya que el directivo tiene aula a cargo y trabajo administrativo que no le permite hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático da lugar a una práctica pedagógica no planificada según el enfoque por competencias y que los docentes ejecuten sus sesiones según su apreciación, porque no han recibido mayores talleres, asesoría o apoyo.

Una tercera causa del problema es el poco empleo de material educativo otorgado por el Ministerio de Educación, que se relaciona con el factor de gestión denominado prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes, ya que, al no preparar, ni usar el material educativo adecuado no despiertan el interés de los estudiantes y por otro lado contribuye que los estudiantes no tienen seguimiento, ni reforzamiento en el hogar, dificultando mucho más el aprendizaje.

Una cuarta causa del problema es la planificación deficiente con estrategias obsoletas debido a que las docentes no aplican los nuevos enfoques propuestos en el CNEB en las diferentes áreas. Entre los factores de gestión del currículo que se relacionan a esta causa según Leithwood tenemos la motivación de los docentes que si no es la apropiada impide que se realice un trabajo colegiado. Todo esto ha provocado que las sesiones se desarrollen con ausencia de aprendizajes significativos que promuevan la competencia de comprensión de textos escritos.

Una quinta causa del problema es el escaso manejo de la disciplina en el aula, debido a la aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula y el factor relacionado con ellos es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en clase que dificultan los aprendizajes.

Para resolver el problema priorizado se debe tener en consideración las fortalezas de la escuela como la actitud positiva de las docentes por mejorar su práctica, esto es una fortaleza que permitirá solucionar el problema, ya que incentivará el trabajo en equipo incluso motivará a las docentes a mejorar su trabajo profesional, así mismo se debe tomar en cuenta que la escuela cuenta con el apoyo desinteresado de la APAFA que facilitará la labor docente y directiva, todo eso permitirá generar cambios en la escuela con respecto a los aprendizajes en el área de Comunicación que contribuirá a la respuesta de las demandas territoriales.

En la figura 1 que se presenta a continuación se detalla el problema con sus respectivas causas y efectos.

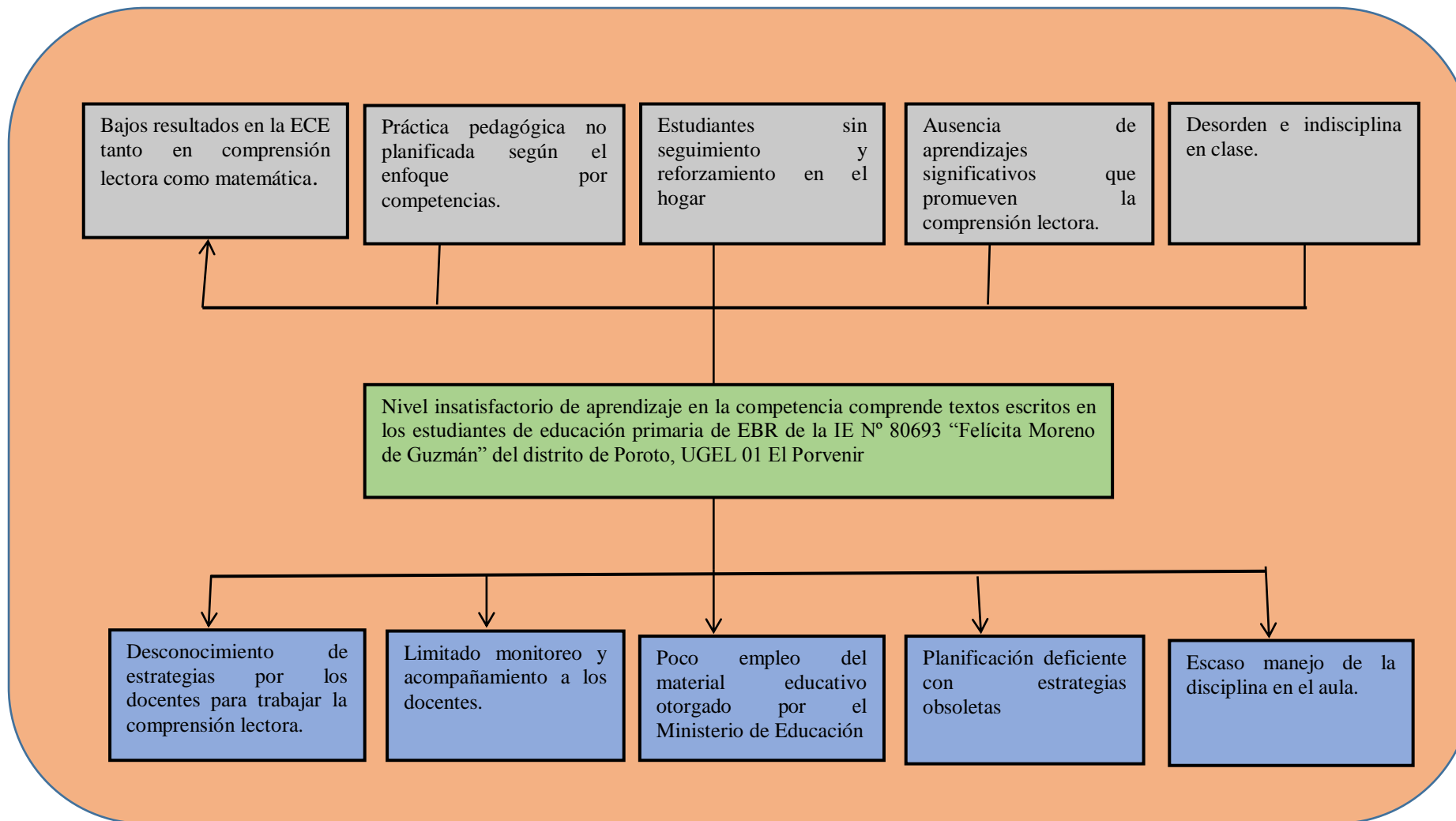


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

2.1.1. Resultados cuantitativos. Se aplicó una ficha de evaluación para recoger los resultados cuantitativos del trabajo docente, donde se observan sus aciertos y dificultades. Con respecto al criterio de Planificación Curricular el 67% de docentes tiene dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluye actividades para los procesos pedagógicos y presenta criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa, además tiene dificultad para contextualizar y dosificar el tiempo. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Por otro lado, el 67% de docentes tiene dificultades al plantear el reto o conflicto cognitivo, al comunicar el propósito de la sesión, en usar estrategias del antes, durante y después de la lectura planteados por Isabel Solé, tomando en cuenta el enfoque del área de Comunicación y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo no han recibido el monitoreo y la asesoría apropiados.

Con respecto al criterio de Recursos y materiales el 67% de docentes presenta dificultad al elaborar material de acuerdo a las características y utilizar los recursos tecnológicos apropiados, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje propuestas para la sesión; además no acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr. Esto se debe a que no han recibido la capacitación correspondiente y una asesoría adecuada.

Finalmente, en el criterio de Clima y Convivencia podemos observar que el 67% de docentes presenta dificultades para la escucha con atención y dialogar con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje, reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva, promueve un clima

democrático y participativo entre los estudiantes basado en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

2.1.2. Resultados cualitativos. Para recoger los resultados cualitativos se aplicó a las docentes una entrevista a través de diferentes preguntas relacionadas con los círculos de interaprendizaje. Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza la directora, los docentes entrevistados afirman que esta no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos de los estudiantes, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas del Minedu.

Finalmente, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las pocas veces que se lleva a cabo no considera un espacio para la asesoría que permita un análisis crítico reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación se debe realizar un proceso de acompañamiento pedagógico que, según Minedu (2015) use diferentes estrategias para lograr el compromiso de todos los docentes de la escuela con el fin de cumplir las metas propuestas en torno a los logros de aprendizaje.

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

El problema en torno al que gira el trabajo de investigación es el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes de educación primaria de EBR de la IE N° 80693 “Felicita Moreno de Guzmán” del distrito de Poroto, UGEL 01 El Porvenir.

Para hacer el diagnóstico de este trabajo se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Después de haber aplicado los instrumentos cuantitativos se han obtenido las siguientes conclusiones:

La mayoría de los docentes tienen dificultad para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando.

Los docentes monitoreados todavía presentan dificultad para comunicar con claridad el propósito de la sesión y el sentido del aprendizaje, problematizar y/o plantear el reto o conflicto cognitivo, usar estrategias metodológicas innovadoras en el área de Comunicación, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, las competencias y capacidades del área de Comunicación, y ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.

En su mayoría los docentes presentan dificultades al elaborar y utilizar materiales y/o recursos educativos de su contexto, así como tecnológicos de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión; así como acompañar y orientar, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.

A su vez la mayoría de los docentes presentan dificultades para la escucha con atención y dialogar con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje, también para promover un clima democrático y participativo entre los estudiantes basado en relaciones horizontales, colaborativas.

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión POO2: Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes, POO3: Fortalecer el desempeño docente, POO4: Gestionar los aprendizajes y POO5: Gestionar la convivencia escolar y la participación referidos al acompañamiento del docente y la convivencia escolar armónica, los que se relacionan con las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, que son 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje, 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos y 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la

autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; referidas a los compromisos como directivos. Finalmente se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión 1: Progreso anual de aprendizaje de todas y todos los estudiantes de la IE y 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.

Después de haber aplicado los instrumentos cualitativos se ha obtenido la siguiente conclusión: Los círculos de interaprendizaje se realizan de manera trimestral y responde a las necesidades de los docentes.

Estas conclusiones se vinculan con los procesos de gestión POO3: Fortalecer el desempeño docente, referido al fortalecimiento de la labor docente con respecto a los aprendizajes logrados en los estudiantes. De la misma manera se relacionan con la competencia 5 referida a Promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; correspondiente al Marco del Buen Desempeño Directivo, referido a los círculos de interaprendizaje como parte importante para fortalecer el monitoreo docente. Así mismo, se puede afirmar que no se ha cumplido el compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, correspondiente a la norma técnica.

Entre los desafíos que se tiene para alcanzar el reto de elevar el nivel satisfactorio de la competencia de comprensión de textos escritos en los estudiantes de educación primaria de EBR de la Institución Educativa N° 80693 “Felícita Moreno de Guzmán” del distrito de Poroto, están: fortalecer las capacidades de los docentes para la elaboración de programación, desarrollar estrategias metodológicas en base al enfoque comunicativo, incrementar acciones de monitoreo y acompañamiento adecuado al docente y fortalecer las habilidades docentes para el cumplimiento de normas en el aula.

En la figura 2 que se presenta a continuación se observa la relación entre el problema y los procesos de gestión del marco del buen desempeño directivo y compromisos de gestión.

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 aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes de educación primaria de EBR de la IE N° 80693 “Felicitación de Moreno de Guzmán” del distrito de Poroto, UGEL 01 El Porvenir.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los docentes tiene dificultad para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos, dosificando el tiempo y contextualizando. - Los docentes monitoreados todavía presentan dificultad para comunicar con claridad el propósito de la sesión y el sentido del aprendizaje, problematizar y/o plantear el reto o conflicto cognitivo, usar estrategias metodológicas tomando en cuenta el enfoque del área de Comunicación y estrategias de Isabel Solé, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, las competencias y capacidades del área de Comunicación, y ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje. - La mayoría de los docentes presentan dificultades al elaborar y utilizar materiales y/o recursos educativos de su contexto, así como tecnológicos de manera oportuna, que ayudan al 	<ul style="list-style-type: none"> - POO2: Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes. - POO3: Fortalecer el desempeño docente - POO4: Gestionar los aprendizajes - POO5: Gestionar la convivencia escolar y la participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso 1: Progreso anual de aprendizaje de todas y todos los estudiantes de la IE. - Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. - Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. - Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

	<p>desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión; acompañar y orientar, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.</p> <p>- La mayoría de los docentes presentan dificultades para la escucha con atención y dialogar con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje, para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva, promover un clima democrático y participativo entre los estudiantes basado en relaciones horizontales, colaborativas.</p>			
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>- Los círculos de interaprendizaje se realizan en la IE de manera trimestral y responde a las necesidades de los docentes. Se realizan con el fin de compartir las experiencias pedagógicas y fortalecer el trabajo docente.</p>	<p>- POO3: Fortalecer el desempeño docente.</p>	<p>- Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p>	<p>- Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

Un líder pedagógico debe preocuparse porque los logros de aprendizaje de la escuela sean óptimos y para ello debe atender a las necesidades e intereses de toda su comunidad educativa.

Una de las dimensiones del liderazgo pedagógico según Robinson es el establecimiento de metas y expectativas. Para ello, se va a elevar el nivel de logro de comprensión lectora en los estudiantes, fortalecer las capacidades docentes y mejorar la convivencia escolar entre la comunidad educativa. Es importante hacerlo porque es necesario que los docentes estén actualizados con los nuevos enfoques y estrategias. Se debe realizar con el fin de fortalecer sus capacidades en la práctica pedagógica.

La segunda dimensión del liderazgo pedagógico es uso estratégico de recursos. Es necesario utilizar recursos de la zona para la elaboración de materiales educativos. Adquisición de materiales educativos de acuerdo al grado y diversidad de los estudiantes y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la IE en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo, ya que permite que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se realiza con el fin de motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea realizar círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias. Es muy importante porque permite recoger información de la labor docente y determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos,

experiencias relacionadas con su labor para fortalecer las capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En la siguiente figura 3 se presenta las actividades a realizar según las dimensiones de Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar el nivel de logro de comprende textos escritos en los estudiantes. - Fortalecer las capacidades docentes. - Mejorar la convivencia escolar entre la comunidad educativa. 	Porque es necesario que los docentes estén actualizados con los nuevos enfoques y estrategias, para fortalecer sus capacidades en la práctica pedagógica.
Uso estratégico de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar recursos de la zona para la elaboración de materiales educativos. - Adquisición de materiales educativos de acuerdo al grado y diversidad de los estudiantes. 	Porque es necesario que los docentes empleen los recursos necesarios para optimizar los aprendizajes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una planificación curricular contextualizada. - Realizar círculos de interaprendizaje para fortalecer el monitoreo. 	Porque es necesario contar con una planificación contextualizada, adecuado y pertinente, para lograr la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en la utilización de estrategias innovadoras de enseñanza-aprendizaje en comprensión lectora. - Desarrollar talleres de socialización para mejorar la convivencia escolar. - Desarrollar talleres vivenciales para usar adecuadamente los medios y recursos educativos. 	Porque es necesario que los docentes utilicen estrategias innovadoras en comprensión lectora, a su vez lograr un buen clima y convivencia escolar.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con aulas adecuadas para la enseñanza aprendizaje. - Promover actividades de interacciones personales. 	Porque es necesario contar con un ambiente adecuado y donde haya buenas interacciones personales, para lograr un buen clima y convivencia escolar.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática realizada, la alternativa de solución priorizada es el monitoreo, acompañamiento y evaluación que permite fortalecer las capacidades docentes y mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Esta propuesta se basa en los marcos conceptuales del Minedu y la revisión de experiencias similares. Esta alternativa de solución surge como una necesidad frente al contexto educativo en el que los docentes emplean estrategias metodológicas inadecuadas y no hacen buen uso de los recursos y materiales educativos, por lo tanto, no hay buenos resultados en el área de Comunicación.

La alternativa de solución propuesta implica que el líder pedagógico propicie una acción de reflexión entre las docentes, de manera individual primero y colectiva después, acerca de su metodología de trabajo, el uso de recursos y materiales educativos y el clima institucional, la cual se realizará a través de las jornadas de reflexión y los círculos de interaprendizaje, de tal manera que en base a la reflexión y autoreflexión, logre en ellas un cambio de actitud y se logren así los cambios requeridos en favor de los estudiantes.

La alternativa de solución a parte de los procesos de gestión escolar y de los compromisos de gestión escolar promueve realizar acompañamiento y monitoreo a las docentes para desarrollar y fortalecer sus capacidades en la planificación curricular, uso de estrategias metodológicas según el enfoque comunicativo, de esta manera se pretende que al mejorar los docentes también se logren mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La alternativa de solución permite abordar estrategias o acciones que hagan posible el cambio a través de una convivencia armónica y a su vez permite que todos los actores educativos sean partícipes en forma democrática de la toma de decisiones y una convivencia adecuada asumiendo diferentes roles en un espacio de concertación. Partiendo del plan de monitoreo hasta la ejecución de cada uno de las actividades, por ello, es necesario que se promuevan los acuerdos democráticos para lograr la convivencia armónica deseada.

El MAE se realiza en la escuela de manera periódica, en forma trimestral, porque la directora tiene aula a cargo. La alternativa de solución propone realizar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación sistemática a través de los círculos de interaprendizaje, donde los docentes compartan sus experiencias y esto a su vez permita mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora. Además, el líder pedagógico tiene que acompañar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora; al formular los planes estratégicos de monitoreo y evaluación debe tener en cuenta el logro de objetivos y metas que se basen en la realidad de la escuela.

La alternativa de solución se llevará a cabo a través de la participación activa de toda la comunidad educativa. La directora buscará consensuar de forma democrática las tareas que cada actor cumplirá, para que no haya ninguna diferencia. Las actividades propuestas para el MAE son parte de los procesos de gestión que permitirán lograr la meta propuesta referida a la mejora de los docentes y por ende de los estudiantes. Para ello se usarán diversas estrategias. En el monitoreo se usará una ficha de evaluación al visitar al aula, en el acompañamiento se usará una ficha de compromiso después de la asesoría y en la evaluación se usará también una ficha de evaluación y el portafolio.

Los riesgos de la adopción de esta propuesta de solución son: la desconfianza por parte de las docentes, porque piensan que se les va a evaluar para ser despedidas del trabajo y la incomodidad o resistencia por parte de algunas docentes al momento del monitoreo. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Según Unicef (2012), el monitoreo y la evaluación son una función que constituyen un proceso sistemático orientado a la “medición de un estado o un comportamiento”, en un momento determinado que implica observar, captar datos y recolectar información. La medición puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo para mostrarnos a manera de fotografía lo monitoreado. De esta manera siempre se relacionan monitoreo y evaluación con los resultados identificados anteriormente en el plan de acción, detectando así deficiencias y necesidades.

El acompañamiento y monitoreo es un proceso que “busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El compromiso busca aportar a esta mejora a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y reuniones de interaprendizaje”. (Minedu, 2016a, p. 35). Las investigaciones y el paso del tiempo han demostrado que las acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación tienen impactos positivos en la práctica pedagógica de los docentes y en consecuencia mejorarán el resultado de los aprendizajes. Porque en base al resultado del monitoreo debe realizarse prioritariamente el acompañamiento docente y las reuniones de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico se define como “un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2014, p. 50); por ello es de suma importancia el recojo de información del desempeño de los docentes dentro de las aulas y en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos los cuales deben ser atendidos en el menor tiempo posible. De esta manera el monitoreo permite al directivo tomar decisiones

para la mejora de la gestión y atender las necesidades de los estudiantes, a fin de cumplir las metas, ya que es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: la de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Por lo mencionado el monitoreo es un elemento primordial del Marco del Buen Desempeño Directivo, que todo líder pedagógico debe conocer y aplicar con sus docentes, ya que nos permite recoger la información que necesitamos en el terreno, para realizar el seguimiento respectivo que nos permita visualizar los indicadores que comprueben la calidad educativa y el nivel de logro esperado.

De acuerdo con Guerrero (como se cita en Minedu 2017c) monitorear la práctica docente supone construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula. Asimismo, se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar el desempeño docente superando las dificultades que se presenten, donde además el docente debe conocer las competencias que plantea el Marco del Buen Desempeño Docente. Por lo tanto, el monitoreo es de vital importancia en la gestión de un directivo, para lograr con éxito la calidad educativa que desea brindar en su Institución, porque al verificar las actividades docentes, le permitirá corregirlas y orientarlas al logro de los aprendizajes, siempre y cuando haya los acuerdos respectivos entre el docente y el directivo para el recojo de dicha información.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser: visita al aula, observación entre pares y autogestión. Pero en el plan de acción vamos a detallar la estrategia que utilizaremos.

- Visita al aula. Consiste en observar la clase de los docentes para ver sus fortalezas y debilidades, con un registro de todo lo ocurrido en el proceso pedagógico, dándose después la debida retroalimentación para cada uno de los docentes según sus

necesidades, partiendo de la autoreflexión, lo único que se busca con estas visitas es la mejora de los aprendizajes.

Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de acompañamiento de visita que responden a las necesidades individuales de cada docente y director. Esta información se usa para caracterizar la práctica del docente en el aula y del director en la gestión de la IE, identificar los supuestos que operan detrás de ella y orientar la reflexión basada en un diálogo asertivo y empático. (Minedu, 2014, p. 15).

Las visitas en el aula se deben ejecutar de acuerdo a nuestro plan de monitoreo programado al año, el mismo que debe tener en cuenta las necesidades de los estudiantes y a la vez establecer nuevas pautas en el tiempo para superar la limitación de tener aula a cargo. Estas visitas nos van a permitir recoger la información del trabajo pedagógico de los docentes para ver sus logros y superar las dificultades que presentaran, pero no se avanzaría si no existiera una autoreflexión por parte del mismo docente y el diálogo asertivo entre directivo y docentes para lograr mejoras institucionales.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

- Ficha de observación. Es un instrumento de investigación, evaluación y recolección de datos sobre el trabajo pedagógico de los docentes en sus sesiones durante la visita al aula, es entendida como “un instrumento que orienta el recojo de información, en el que se describe los niveles de logro de los desempeños priorizados del MBDD a observar en el docente de instituciones educativas multigrado monolingüe castellano durante el monitoreo pedagógico” (Minedu, 2015, p. 44).

La ficha de observación permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula y con su aporte podemos mejorar las deficiencias encontradas en los docentes para mejorar el trabajo pedagógico, sobre todo en el área rural multigrado, donde casi no llegan las supervisiones y el director tiene una gran responsabilidad de brindar una buena calidad educativa.

- Cuaderno de campo. “Es un instrumento de registro etnográfico flexible, de uso frecuente, que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se requiere registrar. El registro se asemeja a una fotografía de aula”. (Pela, 2014)

Por lo tanto, es de suma importancia para el directivo, puesto que, al registrar las situaciones pedagógicas de lo observado con sus protagonistas, es más real y evita incluir comentarios o interpretaciones de otra índole. El cuaderno de campo es una herramienta que los docentes deben conocer y utilizar en el aula para registrar los avances de su trabajo pedagógico, así le servirá para evidenciar su labor cuando se realiza el monitoreo correspondiente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Según Minedu (2015), es el conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de interaprendizaje. Son importantes: el intercambio de experiencias, los espacios de reflexión, las jornadas técnico pedagógicas, entre otras.

Así el acompañamiento pedagógico contribuirá de manera efectiva en el desarrollo personal de cada docente fortaleciendo las competencias que necesita en su labor educativa, a su vez permite la reflexión del docente como producto de la interacción entre directivo y docente a través del diálogo, lo que contribuirá de manera positiva en la mejora de los aprendizajes.

La labor del acompañante es muy importante porque debe ofrecer asistencia técnica a la IE en la planificación, ejecución y evaluación de procesos pedagógicos, por lo tanto, debe tener la cualidad para ser mediador y a la vez debe ser una persona preparada para poder orientar a los docentes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Con el propósito de aportar en el acompañamiento utilizaremos las estrategias, según Rodríguez-Molina (citado en Minedu 2017c) entendidas como brindar soporte técnico para impulsar el cambio en prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. Centrado en el desarrollo de capacidades de los docentes, a partir de asistencia técnica, diálogo y reflexión sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

Al igual que el monitoreo el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Por ello el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que pueda utilizar con buen criterio al momento de realizar el monitoreo, de lo contrario no tendría buenos resultados.

El acompañamiento a través de sus diversas estrategias que son: visitas al aula, círculos de interaprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica y talleres de seguimiento busca la mejora continua del aprendizaje, a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una institución educativa minúscula o una red educativa. En esta oportunidad abordaremos dos estrategias que se detallan a continuación.

- Visitas a aula y asesoría. Es una observación directa al docente en sus sesiones de aprendizaje, para después recibir una asesoría personalizada basada en la reflexión y luego asumir un compromiso de cambio.

Permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela. (Minedu, 2017c, p. 49)

Las visitas a aula están orientadas a fortalecer los aspectos pedagógicos docentes y de gestión, por parte del directivo, a partir del establecimiento de acuerdos y compromisos como resultado de la reflexión, porque si no hay un compromiso de promedio no se llegará al cambio deseado, lo cual será monitoreado en la próxima visita para ver los avances continuos. Es importante por lo tanto la asesoría que brinde el directivo.

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios donde los docentes en grupo comparten sus experiencias con el objetivo de mejorar su trabajo pedagógico, también se entiende como:

Espacios de interaprendizaje de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se aborda grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. (Minedu, 2017c, p. 49)

Además de lo mencionado los círculos de interaprendizaje permiten profundizar en determinadas estrategias pedagógicas, registrar ideas fuerza de los participantes y los consensos que deriven de la reflexión. Exige un alto grado de participación activa de los asistentes. A través de la red que se forma, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

5.1.2.2.3. *Instrumentos de acompañamiento*. Se utilizará la ficha de compromiso, la cual es llenada después de la asesoría, luego de ejecutada la visita al aula. Esta ficha previamente debe ser socializada y en consenso con todos los docentes tomar los acuerdos respectivos, a la vez permite asumir compromisos a los docentes sobre las dificultades que se observaran y en la siguiente visita deben ser superadas, mejorando poco a poco las deficiencias.

5.1.1.3. Evaluación

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación*. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (como se cita en Minedu 2017c, p. 58)

Para Valdés (como se cita en Minedu 2017c, p. 59), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. La evaluación docente tiene como finalidad mejorar la práctica pedagógica, pero tendrá resultado efectivo si es que hay una reflexión, un autoanálisis, una toma de decisiones y un compromiso por parte de los docentes.

De los diferentes puntos de vista podemos resumir que la evaluación contribuye a la formación docente, permitiendo ver los aciertos y dificultades, de esta manera podrá desarrollar las competencias deseadas en los estudiantes. Pero para ello siempre es necesario la reflexión como punto de partida y en base a ello tomar la decisión más acertada y asumir el compromiso respectivo.

5.1.1.3.2. *Estrategias de evaluación*. El director debe conocer diversas estrategias para poder emplearlas con sus docentes, dentro de ellas para poder evaluar a sus docentes emplea estrategias de evaluación que son “el conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno” (Díaz y Hernández, 2006, p. 56)

La estrategia de evaluación es muy importante porque le sirve al director para ver los resultados del trabajo docente al momento de desarrollar sus sesiones y al docente a su vez para comprobar los aprendizajes de sus estudiantes en el proceso pedagógico.

- Autoevaluación. Es una estrategia educativa mediante el cual el docente puede realizar un análisis crítico de su trabajo educativo, para establecer sus fortalezas y debilidades. Según Valdés (como se cita en Minedu 2017c, p. 63), la autoevaluación es el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Entre sus objetivos se encuentran: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de autodesarrollo; y aumentar su nivel de profesionalidad.

En conclusión, la autoevaluación permite al docente hacer una valoración de sus capacidades, un reconocimiento sincero de su labor pedagógica, pero para que resulte exitoso es muy importante que el docente sea honesto y responsable de sus actos al momento de autocalificarse, de lo contrario no resultaría y todo sería un fracaso.

- Heteroevaluación. Es un tipo de evaluación en la que otro es el responsable de calificar nuestros actos para obtener un resultado y en base a ellos vaya evolucionando. “La heteroevaluación consiste en la valoración que hace una persona de las competencias de otra, teniendo en cuenta los logros y los aspectos por mejorar de acuerdo a unos parámetros previamente acordados” (Tobón, 2005, p. 239). Como se puede notar la heteroevaluación la realizan otros agentes externos. Uno de ellos es el docente quien diseña, planifica, implementa y aplica la evaluación a los docentes. En este plan de acción para la heteroevaluación usaremos el portafolio.

El portafolio es una técnica de evaluación en la cual el docente debe presentar evidencia que da cuenta de su mejor práctica pedagógica puesto que, es una colección de trabajos que corresponde al desempeño individual del estudiante, donde se integran el conocimiento y las habilidades. El portafolio es de suma utilidad ya que:

Contiene evidencias de aprendizaje (ensayos, artículos, consultas, informes de laboratorio, talleres y productos) e informes de autovaloración, covaloración y heteroevaluación recolectados durante el curso. Mediante el portafolio, tanto los facilitadores como los propios estudiantes, pueden ir monitoreando la evolución del proceso de construcción y reconstrucción de las competencias. (Tobón, 2005, p. 246).

El portafolio es importante porque permite que los estudiantes muestren sus evidencias, donde reconocen sus aciertos y errores, pero se centra en logros más que dificultades, lo cual afianza la autoestima de los estudiantes y para los docentes es de gran apoyo, porque demostrará su trabajo realizado. Pero a la vez nos va a permitir evaluar el trabajo docente, permitiendo ver su desempeño laboral, puesto que, a más

producto de los estudiantes, es porque hay un trabajo efectivo de docentes y esto permitirá ir construyendo las competencias que deseamos alcanzar.

- **Coevaluación.** Es un tipo de evaluación donde participan un grupo de personas en busca de mejores aprendizajes, donde realizan un trabajo cooperativo. “Coevaluación es la participación del alumnado junto al profesorado en el proceso de evaluación. En este sentido, es sinónimo de evaluación colaborativa o evaluación cooperativa” (Citado por Rodríguez e Ibarra 2011). De acuerdo a lo mencionado podemos resaltar que el trabajo cooperativo llevado a cabo en la coevaluación permite a los miembros identificar los logros personales y grupales, para en base a ello reflexionar y realizar una crítica constructiva, buscando mejorar según indicadores establecidos por consenso y que parten de sus necesidades.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* El director debe utilizar diferentes estrategias de evaluación que le permitan recabar información del desempeño docente, porque deben ser contrastadas, ya que en la autoevaluación todos tienden a colocarse un puntaje alto.

La evaluación docente “debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y que los juicios valorativos que resulten del proceso no pueden provenir de apreciaciones personales o impresiones subjetivas” (Minedu, 2008, p. 12).

Por lo manifestado para complementar la autoevaluación es muy interesante la heteroevaluación y para ello usaremos el portafolio, ya que no es una evaluación subjetiva y ambos se complementan permitiendo recoger información más objetiva y evitar malas interpretaciones acerca de la evaluación con sus respectivas demostraciones.

5.1.2. Área de Comunicación. Es una de las áreas que propone la Educación Básica Regular y el currículo nacional afirma que “tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo en forma real o imaginaria. Este desarrollo se da mediante el uso del lenguaje” (Minedu, 2016b, p. 87)

El área de Comunicación favorece el desarrollo de diversas competencias que les ayudará a los estudiantes a tomar decisiones importantes y actuar con ética en diferentes aspectos de su vida, ya que el lenguaje es una herramienta fundamental

para la formación de las personas que le permitirá ponerse en contacto con el mundo y le abrirá puertas.

5.1.2.1. Enfoque comunicativo. Para desarrollar el área de Comunicación de acuerdo al marco teórico y la metodología que orienta el proceso enseñanza aprendizaje el que le corresponde es el enfoque comunicativo.

Este enfoque desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos: Es comunicativo, porque su punto de partida es el uso de lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo sexual, formato y género discursivo, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los impresos, audiovisuales y digitales, entre otros. (Minedu, 2016b, p. 88)

El enfoque comunicativo promueve en los estudiantes el desarrollo de diversas competencias al comunicarse, leer y escribir; haciendo una reflexión del lenguaje, de su uso y de su aplicación en las diferentes manifestaciones, siendo capaces de crear y desenvolverse en la vida. Por ello es muy importante trabajar con este enfoque en el área de Comunicación como una de las áreas fundamentales, ya que al comunicarse va a interactuar con diferentes individuos, decodificar información y combinando diversas capacidades.

5.1.2.2. Competencias. En el mundo globalizado en el que vivimos las personas deben desarrollar competencias para solucionar con eficacia los diversos problemas que se les presentan en la vida, la competencia se define como:

La facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada. (Minedu, 2017a, p. 36)

El área de Comunicación tiene varias competencias. Una de las más importantes es desarrollar en los estudiantes la competencia comprende textos escritos, esta competencia es importante porque es un proceso que permite elaborar significados en su interacción con el texto. La comprensión del lector deriva de sus experiencias previas acumuladas, que se unen y complementan a medida que descodifica palabras, frases, párrafos e ideas del autor. Las competencias en el área de Comunicación están establecidas por el magisterio y se relacionan con la expresión, la comprensión y la

escritura. En este trabajo se ha resaltado especialmente el problema que tienen los estudiantes en la competencia comprende textos escritos.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* Para que los docentes desarrollen en sus estudiantes la competencia comprende textos escritos es necesario que utilicen estrategias metodológicas apropiadas. Existen muchas estrategias y entre las más útiles están las de Isabel Solé.

Para Solé (1988) las estrategias son procedimientos muy exigentes, que implican la presencia de objetivos, la planificación de acciones para cumplir estos objetivos, así como su evaluación y sus cambios posibles. De esta definición podemos obtener como conclusión que al enseñar estrategias de comprensión lectora tiene que primar la construcción y uso por parte de los docentes de procedimientos de tipo general que puedan ser transferidos sin mayores dificultades a situaciones de lecturas múltiples y variadas. De allí también que al abordar estos contenidos y al asegurar su aprendizaje significativo contribuimos al desarrollo global de las niñas y los niños más allá de fomentar sus competencias como lectores.

La misma autora hace una propuesta metodológica para la enseñanza de la comprensión lectora a partir de las teorías constructivistas del aprendizaje para la enseñanza de la comprensión de la lectura como proceso de construcción conjunta en la que de las teorías establece una práctica guiada a través de la cual el profesor proporciona a los alumnos los “andamios” necesarios para que puedan dominar progresivamente las estrategias de comprensión. Ella divide al proceso en tres subprocesos a saber: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura.

- Antes de la lectura. Son todas las actividades que se desarrollan antes del primer contacto con el texto, estas pueden contener una variedad de pasos, cuyo fin es motivar, anticipar y preparar al estudiante para afrontar la lectura del texto. Entre las más utilizadas están:

Las predicciones, hipótesis o anticipaciones que son ideas sobre lo que se encontrará en el texto. Generalmente no son exactas, pero de algún modo se establecen a partir de elementos como tipo de texto, título, ilustraciones, etc. En ellas intervienen la experiencia y el conocimiento que se tiene en torno al contenido y los componentes textuales.

Interrogar al texto se refiere a las preguntas establecidas antes de la lectura que están relacionadas con las predicciones, hipótesis o anticipaciones. Esto permite

aplicar los conocimientos previos y reconocer lo que se sabe y se desconoce en torno al contenido y elementos textuales.

- Durante la lectura. Abarca el momento mismo de la lectura, es decir el contacto del lector con el texto y el proceso de transacción que se genera a partir de ello, para lograr la efectividad del proceso comprensivo se sugiere algunos pasos o subdimensiones que permitan orientar y facilitar este proceso las más usadas en el nivel de Educación Primaria son:

Verificación de las predicciones, hipótesis o anticipaciones. En el proceso de lectura las predicciones, hipótesis o anticipaciones deben ser verificadas o sustituidas por otras. Al verificar o sustituir la información que aporta el texto se integra a los conocimientos del lector al tiempo que se va dando la comprensión.

Clarificar las dudas. Conforme se lee, se hace necesario comprobar, preguntándose a uno mismo si se comprende el texto. Si surgen algunas dudas es necesario regresar y releer el texto hasta renovarse el problema.

Después de la lectura. Es el momento de verificación y comprobación de la comprensión del texto leído.

Al leer se va construyendo el significado del texto. La recapitulación permite tener una idea global del contenido y tomar de él las partes que sirvan al propósito de la lectura. Como docentes y, por lo tanto, como formadores de lectores y escritores competentes, resulta fundamental ser formadores de lectores y escritores competentes, ser conscientes de los procesos personales de lectura; es indispensable reflexionar en torno a lo que se hace, desde la experiencia individual, paso a paso: así será más fácil compartir la experiencia con los estudiantes, ayudarlos a resolver problemas y guiarlos de manera efectiva para facilitarles el camino en la comprensión de textos. No hay que olvidar que el lenguaje debe explorarse, tocarse y ser jugado para poder digerirse.

Todo lo que nos plantea Solé nos permite darnos cuenta que la comprensión de textos no es tan simple como pensamos a veces, sino que entran en juego diversas capacidades de los estudiantes, ya que debe ser capaz de interrogarse acerca de su propia comprensión, de su conocimiento, que luego será modificado para transferirse a nuevas situaciones. Por eso es muy importante que los docentes conozcan la estrategia de comprensión de antes, durante y después de la lectura para que puedan aplicarla con acierto y así lograr los aprendizajes deseados en los estudiantes, claro

está que en base a los desaciertos se pondrá en práctica nuevamente para ejecutarlo con mayor efectividad.

5.1.2.2.2. *Recursos y Materiales para desarrollar la competencia.* Los recursos y materiales educativos usados son muy importantes ya que permiten aproximar a los alumnos a la realidad, motivan el aprendizaje y estimulan la imaginación son “Componentes de calidad, elementos concretos físicos que portan mensajes educativos. El docente debe usarlos en el aprendizaje de sus alumnos para desarrollar estrategias cognoscitivas, enriquecer la experiencia sensorial, facilitar el desarrollo, adquisición y fijación del aprendizaje”. (Esan, 2013, p. 6)

En esta oportunidad emplearemos en el área de Comunicación para mejorar el problema de comprensión lectora, material estructurado por el docente y el que entrega el estado, como son láminas grandes de cuentos, tarjetas léxicas, imágenes, máscaras, letras móviles, casino de letras, dominó con letras. Lo que se trata es de aprovechar los materiales que están a la mano con el fin de proporcionar una fuente actividades recreativas permitiendo al estudiante mantener el interés de lo que desea aprender.

- Fundamentos psicopedagógicos de los materiales didácticos. El juego es la actividad natural de la infancia, desde que Froebel la proclamara como piedra angular de su método, la escuela infantil ha puesto direccionalidad pedagógica al carácter lúdico de la actividad de los niños y las niñas.

En relación a los maestros, “el material didáctico les ofrece la oportunidad de enriquecer su práctica pedagógica y obtener mejores resultados en cuanto a la calidad de los procesos y del producto final, lo que redundará en beneficio de la comunidad educativa: estudiantes, maestros y padres de familia”. (Esan, 2013, p. 6)

El juego con materiales didácticos tanto estructurados, como no estructurados, ofrece a los niños y a las niñas, la oportunidad de combinar actividad y pensamiento, desarrollar su curiosidad, compartir experiencias, sentimientos y necesidades, articular la realidad y la fantasía, el conocimiento y la emoción, afianzar su autonomía y autoestima, crear, indagar, observar, y sobre todo relacionar los nuevos descubrimientos con experiencias vividas y así generar nuevos conocimientos. Por ello es muy importante que el docente utilice los materiales educativos con la estrategia del juego para lograr aprendizajes significativos con sus estudiantes.

- Funciones de los materiales didácticos. La inclusión de los materiales didácticos en un determinado contexto educativo exige que el profesor o el Equipo Docente correspondiente tengan claros cuáles son las principales funciones que pueden desempeñar los medios en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Señalamos a continuación diversas funciones de los medios y materiales didácticos:

Innovación. Cada nuevo tipo de materiales plantea una nueva forma de innovación. En unas ocasiones provoca que cambie el proceso, en otras refuerza la situación existente;

Motivación. Se trata de acercar el aprendizaje a los intereses de los niños y de contextualizarlo social y culturalmente, superando así el verbalismo como única vía.

Estructuración de la realidad. Al ser los materiales mediadores de la realidad, el hecho de utilizar distintos medios facilita el contacto con distintas realidades, así como distintas visiones y aspectos de las mismas;

Facilitadora de la acción didáctica. Los materiales facilitan la organización de las experiencias de aprendizaje, actuando como guías, no sólo en cuanto nos ponen en contacto con los contenidos, sino también en cuanto requieren la realización de un trabajo con el propio medio;

Formativa. Los distintos medios permiten y provocan la aparición y expresión de emociones, informaciones y valores que transmiten diversas modalidades de relación, cooperación o comunicación. (Esan, 2013, p. 7)

Como podemos apreciar los materiales educativos presentan múltiples funciones que van a repercutir el aprendizaje duradero en los estudiantes, por ello como docentes debemos desarrollar nuestras sesiones de clase haciendo uso del material estructurado o de reciclaje, pero no debe faltar porque nos sirve como motivación y facilita la captación de los conocimientos, asegurando un aprendizaje duradero.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizaje.* La planificación es la labor de los docentes en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, donde deben tener en cuenta una secuencia metodológica que conlleve al logro de la competencia en las diferentes áreas.

Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. En este proceso, es importante considerar las aptitudes, las necesidades, los intereses, las experiencias, los contextos, entre otros factores, de los niños y las niñas, así como prever, organizar, reflexionar y decidir sobre recursos y materiales, procesos pedagógicos y didácticos, interacciones, estrategias diferenciadas, clima de aula, contextos socioambientales, etc., que hagan posible el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación para alcanzar dicho propósito. (Minedu, 2016c, p 15).

La planificación curricular es el acto de anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en nuestros estudiantes. Considerando sus aptitudes, contextos, diferencias, la naturaleza de los Aprendizajes Fundamentales, sus competencias y capacidades a lograr, por ello es muy importante que el docente para planificar debe tener en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, a su vez contar con los recursos que permitan hacer posible un aprendizaje duradero, dentro de un clima favorable. Todo ello hará posible mejorar los aprendizajes.

Por lo tanto, es muy importante que el profesor planifique el desarrollo de sus sesiones, porque tendrá un esquema donde basarse para el desarrollo de su trabajo, aquí debe emplear los procesos didácticos de cada área. Claro que no hay un modelo a seguir, pero siempre se debe tener una ruta de trabajo.

- Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.

Abad (como se cita en Minedu 2017c) sostiene que las Instituciones Educativas donde se implementa la convivencia escolar, desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables.

Las escuelas en las que se desarrollan relaciones positivas son espacios donde los estudiantes pueden sentirse seguros y protegidos, y las situaciones de violencia, que generan ansiedad o miedo en las personas, son prevenidas y manejadas adecuadamente. Ello garantiza que los estudiantes puedan concentrarse en aprender y desarrollar todo su potencial, lo que facilita el logro de todos los aprendizajes esperados y la buena convivencia. Esto contribuye a su formación integral.

Para desarrollar un trabajo pedagógico con éxito es necesario que haya un buen clima en todos los agentes educativos, por esto debemos:

Promover una comunicación afectiva en la cual los docentes y estudiantes se sientan respetados, y los estudiantes sientan que los docentes se preocupan por ellos y sus aprendizajes. Se ha de procurar un clima de confianza, donde se promueva la escucha atenta, la aceptación mutua de las ideas, etc. Para ello, son fundamentales las actitudes del docente por su acción como modelo de los estudiantes. (Minedu, 2017b, p. 25)

Por todo ello es muy importante establecer entre los docentes y estudiantes un clima de armonía y una comunicación asertiva, pero basado en el respeto, estableciendo las normas de convivencia, además donde se respeten sus individualidades como persona única sin atropellos. Esto reforzará el logro de aprendizajes. A su vez en la comunidad educativa debe existir un diálogo y buen trato con todos los actores, que debe estar respaldado por el director de turno para garantizar una gestión de la convivencia escolar que sea democrática, participativa, inclusiva e intercultural. Aplicando estrategias que motiven las relaciones armónicas entre los actores de la comunidad educativa, implementan la tutoría y previenen todo tipo de violencia escolar, situaciones de riesgo y vulneración de derechos.

5.2. Experiencia Exitosa

Presentamos el documento “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca” que constituye la sistematización sobre varios resultados previstos en el Proyecto: “Actores de Instituciones Educativas Unidocentes y Multigrados, construyendo una educación de calidad” ejecutado por la CEPESER en la provincia de Ayabaca es un documento que da cuenta de experiencias específicas programadas en función de los objetivos del Proyecto, y que permite visualizar y concluir enfáticamente, en la necesidad del monitoreo y acompañamiento real al docente rural, que contribuye a superar, de un lado deficiencias en la formación del maestro, y de otro lado, poder contar con alguien con quien compartir y reflexionar sobre la acción educativa en su escuela, particularmente en las escuela unidocentes y multigrado de nuestra región.

La información detallada que se ofrece en esta experiencia sobre un conjunto de actividades que apuntan a revisar criterios y constatar realidades, ha permitido saber

que en la situación actual de las escuelas unidocentes y multigrado, se puede ejecutar algo mejor, en razón a un servicio de calidad para los alumnos y en los temas específicos que se necesita atender. Estando pendiente una agenda nacional para la educación rural en el país, el aporte de los apuntes de esta sistematización podrá ser útil entretanto y servir para la necesaria reflexión sobre nuestra educación rural regional y nacional, considerando el alto porcentaje de escuelas unidocentes y multigrado existentes.

Los beneficiarios directos de la propuesta fueron los miembros de las comunidades de las 54 IE donde se desarrolló el proyecto, es decir, 92 docentes, 2 202 estudiantes, 07 especialistas, representantes de la Dirección Regional de Educación de Piura, Unidad de Gestión Educativa Local - Ayabaca y Redes Educativas Institucionales.

La implementación de un Plan de Monitoreo y Acompañamiento como parte de un sistema ha dejado diversas conclusiones. Entre las más relevantes: los agentes de la educación deben participar activamente en todas las actividades y es importante la formación de los acompañantes en el plano personal y profesional, para que haya una comunicación permanente con los monitoreados según el resultado de su visita para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora en bien de los estudiantes a partir de una reflexión.

Es necesario que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino deben clarificar su función en cuanto a la organización de las instituciones educativas en Redes Educativas, ya que facilita la dinámica de la implementación del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Y explica sobre la evaluación de los resultados del monitoreo y acompañamiento al ser realizado con participación de los actores fue muy enriquecedora, ya que contribuye al cambio de la concepción correctiva del concepto de supervisión y evaluación del trabajo pedagógico.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1. Objetivos

6.1.1. Objetivo general. En el presente trabajo académico se ha realizado para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en la escuela, por ello se ha considerado conveniente elaborar el presente objetivo general:

Mejorar la práctica pedagógica para desarrollar la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa N° 80693 “Felícita Moreno de Guzmán” de Mochal, distrito de Poroto, provincia Trujillo – UGEL 01 – La Libertad.

6.1.2. Objetivos Específicos. Para poder alcanzar el objetivo general que se ha trazado en este plan de acción es necesario formular algunos objetivos específicos que se presentan a continuación:

- Monitorear la práctica pedagógica en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas utilizadas para desarrollar procesos pedagógicos y un clima de convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y el desarrollo de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

- Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y el portafolio a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del nivel primario en el área de Comunicación; la ejecución de esta alternativa implica el uso de estrategias que permitan fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Las actividades a realizar permiten hacer viable la aplicación de la estrategia. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de educación primaria en el área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	x										
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo	x	x									
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo		x									
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (una visita).	Directivo			x								
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo				x							
					1.6 Observación del desarrollo de sesiones de aprendizaje (3 visitas)	Directivo				x		x			x		
	Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la	Porcentaje de visitas con asesoría personalizada ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes.	100% de visitas con asesoría personalizada.	Visita al aula con asesoría personalizada.	2.1 Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial.	Directivo				x		x			x		
					2.2 Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas.	Directivo		x	x								
					2.3 Visita al aula con asesoría personalizada sobre planificación curricular con el enfoque comunicativo (3 visitas).	Directivo				x		x			x		

	competencia de comprensión lectora.				2.4 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora (3 visitas).	Directivo					x		x			x					
					2.5 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la convivencia armoniosa en el aula (3 visitas).	Directivo								x				x			
					2.6 Socialización y difusión de los resultados obtenidos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Directivo							x			x					x
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutados.	100% de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	3.1. Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizarse durante el año.	Directivo	x															
				3.2. Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		x														
				3.3. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Directivo		x														
				3.4. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora.	Directivo									x							
				3.5. Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje: estrategias para la convivencia armónica.	Directivo																x
				3.6. Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje sobre socialización de resultados.	Directivo																x

	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora en el área de comunicación.	Porcentaje de fichas de autoevaluación	100% de fichas de autoevaluación aplicadas.	Autoevaluación.	4.1. Elaboración de la ficha de autoevaluación.	Directivo	x															
					4.2. Socialización de la ficha de autoevaluación.	Directivo		x														
					4.3. Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directivo			x													
					4.4. Sistematización de los resultados obtenidos en la ficha	Directivo			x													
					4.5. Socialización con cada docente sobre los resultados obtenidos en la ficha de autoevaluación.	Directivo				x												
	Porcentaje de evidencias revisadas.	100% de evidencias revisadas.	Heteroevaluación.	5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Directivo		x															
				5.2. Revisión de la evidencia 1: programación curricular (3 evidencias).	Directivo			x														
				5.3. Revisión de la evidencia 2: sesión modelo de comprensión lectora con sus materiales (3 evidencias).	Directivo				x		x											
				5.4. Comunicación de resultados de la evaluación.	Directivo																x	
				5.5. Aplicación de prueba de entrada.	Directivo	x																
				5.6. Aplicación de prueba de proceso.	Directivo						x											
				5.7. Aplicación de prueba de salida.	Directivo																x	
	Porcentaje de estudiantes evaluados.	100% de estudiantes evaluados.	Coevaluación.																			

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en dicho plan, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información para facilitar el proceso de implementación. Todo esto contribuye con la toma de decisiones que implican continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. El plan de Monitoreo, Acompañamiento 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.

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

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

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
- Monitorear la práctica pedagógica en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas utilizadas para desarrollar procesos pedagógicos y un clima de convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Director						X	- Acta de asistencia.	-Cuaderno de campo.	-Proyector - Laptop	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director Docente		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	- Fichas de observación - Actas.	- Separatas - Libro	
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Director					X		- Acta de reunión.	- Portafolio.	- Hojas impresas	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (una visita).	Director			X				- Informe sobre desempeño docente.	- Cuaderno de campo.	- Hojas impresas	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director			X				- Matriz de evidencias prioritarias para acompañamiento.	- Cuaderno de campo.	- Hojas impresas	
			1.6 Observación del desarrollo de sesiones de aprendizaje (3 visitas).	Director			X				- Informe de monitoreo.	- Cuaderno de campo.	- Hojas impresas	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Porcentaje de visitas con asesoría personalizada ejecutadas para fortalecer las capacidades	Visita al aula con asesoría personalizada.	2.1 Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Director			X				- Acta de reunión - Trabajos.	- Cuaderno de campo - Actas.	- Hojas impresas	70% de visitas con asesoría.
			2.2 Socialización del plan de acompañamiento	Director Docente				X			- Acta de reunión.	- Actas	-Libro	

pedagógico y el desarrollo de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	docentes.		pedagógico y el cronograma de visitas.										
			2.3 Visita al aula con asesoría personalizada sobre planificación curricular con el enfoque comunicativo (3 visitas)	Director Docente				X			- Ficha de monitoreo - Cuaderno de campo -Acuerdos y compromisos.	- Ficha de observación - Cuaderno de campo. - Ficha de compromisos .	-Hojas impresas
			2.4 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la competencia compren de textos escritos (3 visitas).	Director Docente				X			-Ficha de monitoreo -Cuaderno de campo -Acuerdos y compromisos.	-Ficha de observación -Cuaderno de campo -Ficha de compromisos .	-Hojas impresas
			2.5 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la convivencia armoniosa en el aula (3 visitas).	Director Docente				X			-Ficha de monitoreo -Cuaderno de campo -Acuerdos y compromisos.	-Ficha de observación -Cuaderno de campo -Ficha de compromisos.	-Hojas impresas
			2.6 Socialización y difusión de los resultados obtenidos en el monitoreo, acompañamiento y	Director Docente				X			- Acta de reunión - Resultados.	-Cuaderno de actas -Hoja de resultados.	-Hojas impresas

a través de la autoevaluación y el portafolio a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	autoevaluación		autoevaluación.																del portafolio	
			4.2. Socialización de la ficha de autoevaluación.	Director				X			- Acta de reunión - Ficha modificada.	- Cuaderno de actas.	- Libro							
			4.3. Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Director Docente				X			Ficha aplicada.	- Ficha de observación.	- Hojas impresas							
			4.4. Sistematización de los resultados obtenidos en la ficha.	Director Docente			X				Base de datos.	- Cuaderno de campo.	- Hojas impresas							
			4.5. Socialización con cada docente sobre los resultados obtenidos en la ficha de autoevaluación.	Director Docente			X				Acta Compromisos.	- Cuaderno de actas.	- Libro							
	Porcentaje de evidencias revisadas	Heteroevaluación.	5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Director Docente			X				- Acta de reunión - Ficha del registro de evidencia.	- Cuaderno de actas - Ficha de observación.	- Libro - Hojas impresas							
		Coevaluación.	5.2. Revisión de la evidencia 1: programación curricular (3 evidencias).	Director			X				- Ficha del registro de evidencias - Fotos.	- Ficha de observación.	- Hojas impresas - Cámara							
			5.3. Revisión de la evidencia 2: sesión modelo de comprensión lectora con materiales (3 evidencias).	Director				X			- Ficha del registro de evidencias - Fotos.	- Ficha de observación.	- Hojas impresas - Cámara							
			5.4. Comunicación de resultados de la evaluación.	Director				X			Acta Compromisos.	- Cuaderno de actas.	- Libro							

			5.5. Aplicación de prueba de entrada.	Director Docente			X				- Pruebas estandarizadas.	- Archivador.	Impresiones
			5.6. Aplicación de prueba de proceso.	Director Docente					X		- Pruebas estandarizadas.	- Archivador.	Impresiones
			5.7. Aplicación de prueba de salida.	Director Docente						X	- Pruebas estandarizadas.	- Archivador.	Impresiones

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

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

A continuación, se presenta el cuadro referido a los riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción en este trabajo académico, que se dan en base a los objetivos específicos planteados.

Objetivos Específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la práctica pedagógica en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas utilizadas para desarrollar procesos pedagógicos y un clima de convivencia en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información no se cumplan en su totalidad por tener aula a cargo. - Monitorear con un documento no consensuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar a contrahorario con mis alumnos para no perjudicarlos. - Elaborar documentos consensuados para poder monitorear en forma real.
<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y el desarrollo de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento del cronograma de acompañamiento por la poca disponibilidad de tiempo de las docentes debido a la distancia de la IE a sus casas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concientizar a las docentes mediante jornadas de reflexión y el diálogo autoreflexivo.
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y el portafolio a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento del enfoque autoreflexivo, para realizar una correcta autoevaluación y el conformismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante Círculos de interaprendizaje realizar la socialización de los resultados de la auto y heteroevaluación para hacerlo viable.

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

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción siempre es necesario considerar. El elaborar un presupuesto de trabajo académico permite proyectar y estimar los recursos financieros destinados a este. El siguiente cuadro muestra los costos concernientes a cada una de las actividades a realizarse durante la ejecución, también considera la columna de periodos probables, así como de costos estimados y finalmente las fuentes de financiamiento, todas las acciones necesitan ser cuidadosamente presupuestadas para poder tener una visión general del costo total y para identificar las formas de financiamiento. A continuación, presentamos el cuadro de presupuestos donde pondremos lo mencionado anteriormente.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de Financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/. 1.00 copias	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo-Abril	S/. 2.00 copias	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (una visita).	Mayo	S/. 2.00 copias	Recursos propios
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Junio	S/. 2.00 copias	Recursos propios
1.6. Observación del desarrollo de sesiones de aprendizaje (3 visitas)	Junio – Agosto – Octubre	S/. 2.00 copias	Recursos propios
2.1. Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial	Junio – Agosto – Octubre	S/. 2.00 copias,	Recursos propios
2.2 Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas.	Abril – Mayo	S/. 5.00 copias, materiales, refrigerio	Recursos propios
2.3 Visita al aula con asesoría personalizada sobre planificación curricular con el enfoque comunicativo (3 visitas)	Junio – Agosto – Octubre	S/. 3.00 materiales	Recursos propios
2.4 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos (3 visitas).	Junio – Agosto – Octubre	S/. 3.00 materiales	Recursos propios
2.5 Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la	Agosto – Octubre	S/. 3.00 materiales	Recursos propios

convivencia armoniosa en el aula (3 visitas).			
2.6 Socialización y difusión de los resultados obtenidos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Junio – Agosto – Octubre	S/. 2.00 materiales	Recursos propios
3.1. Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizarse durante el año.	Marzo	S/. 1.00 copias	Recursos propios
3.2. Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Abril	S/. 3.00 copias	Recursos propios
3.3. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Abril	S/. 8.00 materiales y refrigerio	Recursos propios
3.4. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora.	Junio	S/. 8.00 materiales y refrigerio	Recursos propios
3.5. Ejecución del tercer círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia armónica.	Agosto	S/. 8.00 materiales y refrigerio	Recursos propios
3.6. Ejecución del cuarto círculo de interaprendizaje sobre socialización de resultados.	Octubre	S/. 8.00 materiales y refrigerio	Recursos propios
4.1. Elaboración de la ficha de autoevaluación.	Marzo	S/. 2.00 copias	Recursos propios
4.4. Sistematización de los resultados obtenidos en la ficha.	Mayo	S/. 1.00 copias	Recursos propios
4.5. Socialización con cada docente sobre los resultados obtenidos en la ficha de autoevaluación.	Junio	S/. 2.00 copias	Recursos propios
5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Abril	S/. 2.00 copias	Recursos propios
5.2. Revisión de la evidencia 1: programación curricular (3 evidencias).	Mayo	S/. 2.00 copias	Recursos propios
5.3. Revisión de la evidencia 2: tres sesiones modelo de comprensión lectora con sus materiales (3 evidencias).	Junio – Agosto – Octubre	S/. 6.00 copias	Recursos propios
5.4. Comunicación de resultados de la evaluación.	Noviembre	S/. 2.00 copias	Recursos propios
5.5. Aplicación de prueba de entrada.	Marzo	S/. 5.00 copias	Recursos propios
5.6. Aplicación de prueba de proceso.	Julio	S/. 5.00 copias	Recursos propios
5.7. Aplicación de prueba de salida.	Diciembre	S/. 5.00 copias	Recursos propios

Figura 7: Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, a través del análisis y priorización de la problemática referido al bajo nivel de la comprensión de textos escritos y la toma de decisión estratégica para buscar una alternativa de solución que logró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80693 “Felicita Moreno de Guzmán”.

El Módulo de inducción permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa, a la vez permitió identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes, brindando orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio. Esto fue el punto de inicio y a partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión de textos escritos en los estudiantes de EBR de la Institución Educativa N° 80693 “Felicita Moreno de Guzmán”.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además desarrolló la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión de textos escritos. En el Módulo 2, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para después determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió a la asignación de un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3 desarrolló la Participación y clima institucional, que permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión de textos escritos en los estudiantes de EBR; además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del

equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

De igual manera en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; después de ello, se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuirá a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión de textos escritos, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

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:

- Para poder lograr cualquier mejora en la Institución Educativa es necesario partir de un diagnóstico que permita identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido es de vital importancia el trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa para la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa y real, que servirá como sustento del trabajo realizado.

- Es muy necesario fortalecer a los docentes en lo que ya conocen y establecer en ellos una cultura evaluativa, sin temor; para ello es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo, socializar dicha información, a fin de romper paradigmas sobre evaluación y al final establezcan sus compromisos de manera voluntaria y consensuada, convencida de que es para la mejora de los estudiantes.

- Es importante la participación activa de toda la comunidad educativa en la construcción del Plan de Monitoreo, con la finalidad de conocer, tomar acciones acordes con la realidad, formular los ítems y establecer compromisos comunes, favorables para todos los integrantes de la comunidad educativa y no dejar al director como único responsable del trabajo educativo. Así el docente perderá el temor a ser monitoreado.

- Se debe propiciar la participación docente al momento de la sensibilización sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación, aclarando sus dudas e interrogantes al respecto, para que se sienta motivado y pueda participar activamente de la planificación. De esa manera se podrá crear nuevas estrategias de acuerdo a la realidad de la institución educativa.

Referencia

Díaz, F y Hernández. (2006). *Enseñanza situada. Vínculo entre la escuela y la vida*. México: Mc Graw - Hill.

Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Minedu.

/

Ministerio de Educación. (2012). *Marco del Buen desempeño directivo. Formación basada en competencias*. Lima.

Ministerio de educación. (2014). *Protocolo del acompañante pedagógico*. Lima.

Ministerio de educación (2015). *Manual del acompañamiento pedagógico*. Lima.

Ministerio de Educación. (2016 a). *Manual del acompañamiento pedagógico*. Lima.

Ministerio de Educación. (2016 b). *Programa curricular de educación primaria*. Lima

Ministerio de Educación (2017 a). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Primera edición. Lima.

Ministerio de Educación (2017 b). *Módulo 3. Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Módulo 3*. Lima: Punto Digital S.R.L.

Ministerio de Educación (2017 c). *Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.

Pela (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico del docente coordinador/acompañante y del formador*. Primera edición Lima.

Rodríguez, G e Ibarra. (2011). *Evaluación orientada al aprendizaje estratégico*. Ediciones Narcea. Madrid.

Solé, I (1988). *Estrategias de lectura*. Editorial Grao. Barcelona

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencia*. Ecoe Ediciones. Bogota.

Unicef (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires.

Universidad Esan. (2013). *Guía 1: Materiales didácticos*. Lima.