

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 DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80412 DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ, PROVINCIA DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD

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

ULFE JAVIER, José Luis

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la problemática.....	2
1.1. Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E.....	2
1.2. Formulación del problema identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	7
2.1. Resultados de instrumentos aplicados	7
2.1.1. Resultados cuantitativos	7
2.1.2. Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E, 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.....	20
5.1 Marco conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	20
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.3 Evaluación Pedagógica.....	24
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	24
5.1.1.3.2 Modelos de evaluación.....	24
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación.....	25
5.1.2 Área Comunicación.....	25
5.1.2.1 Enfoque comunicativo y textual.....	26
5.1.2.2 Competencia: Lee diversos tipos de textos.....	23
5.1.2.2.1 Estrategias para favorecer el clima.....	28
5.1.2.2.2 Participación de los padres de familia.....	28
5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes.....	29

5.2. Experiencia exitosa.....	29
6. Diseño del Plan de Acción	31
6.1 Objetivos.....	31
6.1.1 Objetivo general.....	31
6.1.2 Objetivos específicos.....	31
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	31
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	38
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	48
10. Lecciones aprendidas.....	51

Referencias

Apéndices

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	6
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Directivo.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	33
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción	44
<i>Figura 7.</i> Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	45

Introducción

El presente trabajo académico, se ha elaborado como resultado del análisis de la problemática detectada en la Institución Educativa; nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación en los estudiantes del nivel primaria de la Institución Educativa N° 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo, con el fin de elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes, cuya responsabilidad corresponde al directivo, al docente y a toda la comunidad educativa, gestionando el currículo, una sana convivencia y acompañando al docente para fortalecer sus capacidades a través de mecanismos y estrategias que desplieguen el rol como líder pedagógico.

El desarrollo del trabajo se elaboró a partir del diagnóstico los logros de aprendizajes de nuestros estudiantes mediante el análisis de los resultados de la ECE-2017 y de las actas de evaluación, donde se determinó que el 100% de alumnos no alcanza el nivel satisfactorio en comprensión lectora, por lo que se emplearon instrumentos de recojo de información para conocer las causas que provocaban el problema, asimismo, se analizaron las consecuencias que impiden el logro de los aprendizajes de nuestros discentes.

Para su mejor entendimiento y comprensión, el presente trabajo académico se ha dividido en los siguientes acápites: Identificación de la problemática mediante la Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E en el que se explicita la ubicación y aspectos relevantes de la I.E: infraestructura, comunidad educativa, cultura escolar y formulación del problema identificado en el que se muestra el árbol de problemas. En el segundo apartado se plasmó el Diagnóstico relacionado a los resultados de los instrumentos aplicados (cuantitativos y cualitativos) y relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.

El tercer apartado Caracterización del rol como líder pedagógico, contiene una descripción de los actores involucrados en la actual investigación; para lo cual se ha tenido en cuenta, conocer las habilidades de los niños en la comprensión de textos escritos, sus pensamientos, necesidades, intereses; lo cual nos va a permitir planificar estrategias didácticas e innovadoras que despierten el interés de los educandos. Asimismo, se ha realizado una descripción general de los docentes responsables del

proceso educativo de los estudiantes involucrados, centrándome en su práctica pedagógica y el impacto que genera en los aprendizajes de los estudiantes. Además, se ha tenido en cuenta las características socioeconómicas y culturales de los padres de familia.

En el apartado cuatro se ha desarrollado el planteamiento de la alternativa de solución, donde se sustenta el MAE, las responsabilidades de cada agente interviniente, estrategias utilizadas, transformación de la cultura y riesgos del MAE. En el apartado cinco, referido a la sustentación de las alternativas de solución priorizadas a través del Marco Conceptual: se ha tenido en cuenta las definiciones, conceptos y categorías que están relacionada directamente con el problema que se está abordando en el presente trabajo académico entre los que resaltan: Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, Evaluación docente, Área de Comunicación y Experiencia exitosa en monitoreo y acompañamiento.

En el apartado seis denominado Diseño de Plan de Acción se ha tenido en cuenta la elaboración del Objetivo general, Objetivos específicos y Matriz del plan de acción, en este último se presenta las alternativas de solución, objetivos, indicadores, metas, estrategias, actividades, asimismo los responsables de su cumplimiento y las fechas en las que se van a desarrollar las actividades a través de un cronograma. En el apartado siete referido al Plan de Monitoreo y Evaluación, se plantea la matriz organizada que permite realizar un seguimiento de las actividades presentadas a través de los niveles de implementación trimestral.

En el apartado ocho se indica el presupuesto para el desarrollo de las actividades programadas para la ejecución del Plan de Acción. En el acápite nueve se ha desarrollado el aspecto de Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción en el que se contempla la reflexión del autor del trabajo académico, considerando los procesos vivenciados; describiendo los aspectos más significativos de toda la experiencia formativa a partir del desarrollo de cada módulo.

El último apartado, precisa los aprendizajes adquiridos producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida y descrita en el apartado anterior. Con la seguridad que el presente trabajo académico signifique un aporte que unifique y consolide competencias y capacidades de liderazgo pedagógico en pro de la mejora de los aprendizajes de nuestros discentes, con el compromiso de lograr desde las aulas cada día una mejor sociedad, para las futuras generaciones

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del contexto socio – cultural de la I.E. N° 80412.

La I. E. N° 80412 del nivel primaria de menores. Está ubicada en la calle San José N° 1090, frente al Local “Recreo San José”, en el distrito de San José, jurisdicción de la UGEL Pacasmayo, región La Libertad. De fácil acceso por encontrarse cerca a la Plaza de Armas. El local se ve afectado por personas de mal vivir que se drogan y roban sobre todo en la zona conocida como “Canta Gallo”. Los estudiantes provienen de zonas rurales, esto perjudica la economía de las familias ya que los pasajes son costosos además la escasa movilidad retarda la puntualidad de los discentes.

Cuenta con una infraestructura de material noble distribuido en dos pabellones, uno de primer piso con siete ambientes, tres de los cuales fusionan como aulas con medidas antirreglamentarias por ser pequeñas y el otro de dos pisos con seis aulas. Tiene un cerco perimétrico construido de adobe con una antigüedad de 20 a 25 años, servicios higiénicos para alumnos y docentes, Dirección, 1 Depósito- para guardar libros, láminas y materiales diversos, 1 Patio Interior- y una losa deportiva usada para las prácticas deportivas, un ambiente destinado al Centro de recursos tecnológico (minis laptops XO, y Kit de Robótica educativa con sistema WeDo) utilizados por los alumnos con asesoramiento de los docentes. La I.E. pronto contará con una construcción moderna debido a las gestiones realizadas antes las instituciones aliadas en el marco de un proyecto de inversión pública.

Actualmente la I.E. brinda servicios al nivel primaria, se caracteriza por ser polidocente completo, cuenta con un director designado por cuatro años, 11 docentes, distribuidos en 9 secciones, de los cuales 8 son nombrados y 3 contratados. Cuenta con tres aulas para primer, quinto y sexto grado; seis aulas para segundo, tercer y cuarto grado, 1 personal de limpieza y 1 guardián, CONEI, el Consejo Directo de la APAFA tiene como asociados una población de más de 150 padres de familia. Atiende a una población escolar de más de 210 estudiantes que estudian en el turno mañana. La población aproximada de familias que conforman la zona son 300 aproximadamente, las principales actividades a las que se dedican son la agricultura

(arroz), crianza de animales menores (ovino, aves de corral) choferes de mototaxis, comerciantes, siendo trabajos eventuales. Cuenta con Servicios Básicos de agua, desagüe y luz, También cuenta con servicio de internet. Cuenta con Instituciones educativas cercanas nivel inicial, primaria y secundaria.

La I.E. cuenta con un es un especialista en formación docente (Acompañante interno), un favorable clima institucional y docentes predispuestos al cambio, comprometidos con la mejora de la práctica pedagógica. Está focalizada con el programa de Soporte Pedagógico para los estudiantes de primero, segundo y tercer grado. Además, está beneficiada con los programas sociales de Qaliwarma (Niño Vigoroso), que nos proporciona el desayuno y almuerzo escolar. También tiene a más 80 estudiantes beneficiados con el programa Juntos y el apoyo del Ministerio de Salud, que año a año viene realizando el tamizaje y salud oral a todos los estudiantes para detectar a tiempo algunas enfermedades que luego son tratadas en la posta médica de la zona.

1.2 Formulación del problema identificado

Después de haber analizado la documentación sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2016, evaluaciones plasmadas en los registros y actas oficiales se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del nivel de educación primaria de EBR de la Institución Educativa N° 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo-La Libertad”.

Una de las causas que ha provocado este problema es el deficiente acompañamiento y monitoreo en la observación de las prácticas pedagógicas, ya que no se consideraban las condiciones para favorecer el MAE. Entre los factores que se relacionan a esta causa son las capacidades que tiene el directivo, la asesoría crítico reflexiva y la retroalimentación formativa que brinda a los docentes, debido a que ellos muestran poco interés en mejorar su práctica pedagógica. Esto origina que las prácticas ejecutadas por los docentes no se encuentren acorde al MBDD.

Otra de las causas del problema identificado es la deficiente planificación de sesiones de aprendizaje en las que los docentes escasamente manejan los procesos pedagógicos y didácticos lo que lleva a la improvisación en la planificación y

desarrollo de la sesión. El factor que se relaciona a esta causa son las capacidades para gestionar el currículo toda vez que los docentes planifican sus sesiones sin tener en cuenta los nuevos lineamientos pedagógicos incrementando el porcentaje de estudiantes con dificultades para comprender textos.

Una tercera causa que también identifica el problema es la agresión verbal y física entre los estudiantes que no permite una buena convivencia escolar. Entre los factores que se relacionan con esta causa son la gestión de conflictos, modelo de disciplina, normas de convivencia y medidas reguladoras que permitan mantener un buen clima institucional, debido a que existe un deficiente manejo para solucionar conflictos entre estudiantes que juegan de manera brusca y violenta notando ausencia de valores en padres que no establecen reglas en el hogar originando el deterioro de la convivencia armónica.

Una causa más que ha provocado el problema identificado es la insuficiente participación de los padres de familia en las actividades pedagógicas de la escuela. Entre los factores que se relacionan con esta causa son la motivación y condiciones para disminuir la desmotivación de los padres y los inadecuados canales de comunicación notando que existen padres de familia descontentos con la enseñanza de los docentes originando que existan estudiantes sin proyectos de vida.

Para poder atender a estas causas es necesario considerar que la I.E. está focalizada y que cuenta con especialista en formación docente (Acompañante interno) que con su trabajo coordinado con el directivo desarrollaran acciones formativas, articulando necesidades de la práctica pedagógica cotidiana de los docentes con procesos de reflexión crítica y retroalimentación efectiva que contribuyan a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. El favorable clima institucional es una de nuestra fortaleza que involucra a nuestra comunidad educativa y de manera particular al directivo y docentes a mejorar sus prácticas pedagógicas para alcanzar las metas propuestas institucionalmente y superar los resultados del logro insatisfactorio en el área de comunicación. A continuación, se presenta el árbol de problemas:

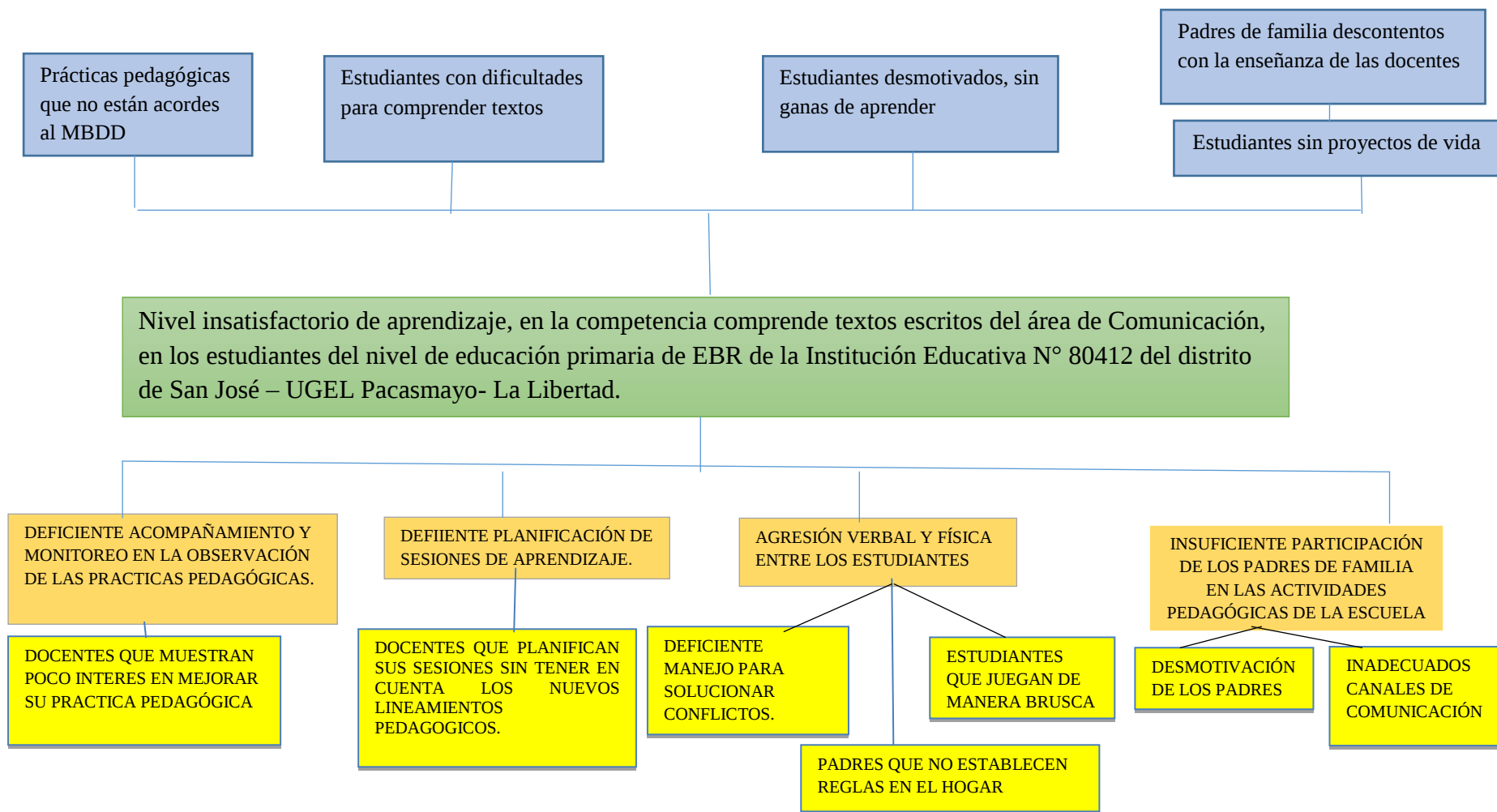


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como la Guía de observación, que permitió recoger información cuantitativa de los docentes y estudiantes considerando los siguientes aspectos: Planificación Curricular y Agresión verbal y física entre estudiantes. Así mismo utilizamos el instrumento cuestionario, aplicado a los docentes y padres de familia que permitió recoger información cualitativa de los siguientes aspectos: Monitoreo y acompañamiento y Participación de padres de familia en las actividades pedagógicas.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 60 % de los docentes tiene dificultades en la Planificación Curricular sobre todo en la planificación de sus Sesiones de Aprendizaje, porque no aplican adecuadamente los procesos didácticos del área de comunicación durante su trabajo pedagógico. Esto se debe a que no se han empoderado de los conceptos básicos del Currículo Nacional de Educación Básica, no hacen uso de la herramienta propuesta por el MINEDU, como es la “Cartilla de Planificación Curricular. En ella se encuentran orientaciones específicas con ejemplos y criterios básicos que guían la elaboración de la planificación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje. Además, no se ha realizado un trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque propuesto, originando una baja autoestima de los estudiantes, Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados.

Por otro lado, el 75% Estos resultados nos permiten afirmar que, en el aspecto de Agresión verbal y física entre estudiantes, si hay violencia escolar y que se agreden física y verbalmente cuando los docentes salen de sus aulas, en la hora del recreo y durante el desayuno y almuerzo escolar afectando el buen clima institucional. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Ante ello es necesario manejar la programación curricular, contextualizándola, promoviendo la convivencia escolar a través del consenso y la sensibilización de las normas de convivencia y la realización de talleres de comunicación asertiva, que favorezca una convivencia armoniosa en la institución educativa.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto al deficiente acompañamiento y monitoreo en la observación de las prácticas pedagógicas; los docentes consideran que el plan de monitoreo es necesario, para mejorar el nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia Comprende textos escritos del área de Comunicación en particular, sin restar la importancia de las demás áreas, así como el manejo y la correcta aplicación de los procesos pedagógicos y didácticos de ellas. La mayoría de los docentes, también considera que oportunamente y de manera responsable se ha socializado la ficha de monitoreo. Asimismo, el docente va tomando conciencia del poco interés en mejorar su práctica pedagógica por lo que afirma que el acompañamiento y monitoreo debe ser permanente y sostenido para recoger información válida y así poder retroalimentar.

El MINEDU, menciona que el monitoreo y acompañamiento son acciones complementarias, mientras el monitoreo proporciona información de los procesos pedagógicos, la asesoría permite que el docente identifique las fortalezas y debilidades de su práctica a partir de esta información. El acompañamiento le permitirá al docente la deconstrucción y reconstrucción de su práctica, logrando así su autonomía profesional.

Finalmente, referente a la insuficiente participación de los padres de familia en las actividades pedagógicas de la escuela, vemos que no se involucran debido al desconocimiento de estrategias para apoyar a sus hijos en sus casas con las tareas escolares, también a la desmotivación de ellos y a los inadecuados canales de comunicación que existe en la Institución educativa. Cuando los padres participan en la enseñanza de sus hijos, obtienen mejores resultados en la escuela, se portan mejor, y tienen actitudes más positivas hacia la escuela y crecen para ser más exitosos en la vida.

Por otra parte, se debe convocar a los padres de familia a las escuelas, para que conozcan de manera directa lo que sus hijos pueden esperar de ella durante el año y se comprometan a fortalecer el entorno de los alumnos con ambientes propicios para el estudio y el aprendizaje. Los padres, al participar en las actividades de la escuela, ejercen una función de controlador social, así se generan mecanismos más transparentes de gestión, con resultados más eficientes, beneficiando a toda la comunidad educativa.

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

La visión de la I.E N° 80412 es construir una escuela de calidad, donde el trabajo colaborativo y comprometido de padres y maestros fomente en todos los alumnos los valores de responsabilidad, honestidad, respeto y solidaridad, formando así, personas competentes para desempeñarse con éxito en los distintos ámbitos de la vida, de manera positiva, eficiente y comprometida con su actuar. Por eso es necesario que se den propuestas que revierta la problemática detectada, nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del nivel primaria de EBR de la Institución Educativa N° 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo.

El diagnóstico realizado afirma que los docentes tienen dificultades en la Planificación Curricular, las sesiones de aprendizaje, no contienen los procesos didácticos de la comprensión de textos, esto se debe a que los docentes no están empoderados de los conceptos básicos del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) y no hacen uso de la herramienta propuesta por el MINEDU.

Esto se relaciona con los procesos; adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3), desarrollar trabajo colegiado (PO 03.1), Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3) y con el MBDD competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje afirmando que el Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, no se ha cumplido.

Los estudiantes consideran que si hay violencia escolar y que se agreden física y verbalmente cuando los docentes salen de sus aulas, en la hora del recreo y durante el desayuno y almuerzo escolar afectando el buen clima institucional. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Esto se relaciona con los procesos implicados. Establecer el R. I (PE01.4), fortalecer el desempeño docente (PO03 .1) promover la convivencia escolar (PO05.1), Monitorear el desempeño docente y rendimiento (PS01.2) y con el MBDD competencia 2, Promueve y sostiene la participación democrática de los

diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad asimismo se puede afirmar que el compromiso de gestión de tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa, no se ha cumplido.

El instrumento cualitativo permitió conocer los docentes consideran que el plan de monitoreo es necesario, para mejorar el nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación, así como el manejo y la correcta aplicación de los procesos pedagógicos y didácticos del área. Esta mayoría también considera que se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo. Esto se relaciona con los procesos implicados. Adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO 04 .1), Realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3) y con el MBDD competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje asimismo se puede afirmar que el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, no se ha cumplido.

Del mismo modo en la insuficiente participación de los padres de familia en las actividades pedagógicas, vemos que no se involucran debido al desconocimiento de estrategias para apoyar a sus hijos en sus casas con las tareas escolares. Ante ello se propone sensibilizar a los padres y madres para que participen de las jornadas y encuentros familiares vinculándolos en el aprendizaje de sus hijos, identificando el contexto y compromiso de gestión escolar priorizado, relacionándolo con la competencia y desempeño en el Marco de Buen desempeño del Directivo.

Esto se relaciona con los procesos implicados. Establecer el R.I. (PE01.4), Promover la convivencia escolar (PO05 .1), Prevenir y resolver conflictos (PO05 .2), Adoptar medidas de seguridad, coeficiencia y manejo de riesgo (PES02 .3) y con MBDD competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad asimismo se puede afirmar que el compromiso de gestión de tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa, no se ha cumplido.

El reto que tiene el líder pedagógico es elevar los niveles de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del nivel primaria de la institución educativa primaria N° 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo. Por lo tanto, el desafío que tiene la comunidad educativa es acompañar y monitorear de manera continua y eficiente la práctica pedagógica de los docentes, fortalecer las capacidades de programación curricular en las sesiones de comprensión de textos, implementar mecanismos que regulen el comportamiento de los estudiantes e involucrar a los padres de familia en la planificación e implementación de planes para elevar la comprensión de textos de sus hijos mejorando así sus aprendizajes considerando los nuevos lineamientos del CNEB y promoviendo la participación democrática de los diversos actores de la I.E., las familias y la comunidad.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del nivel primaria de EBR de la Institución Educativa N° 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo	RESULTADOS CUANTITATIVOS: - los docentes tiene dificultades en la Planificación Curricular sobre todo en la planificación de sus Sesiones de Aprendizaje, porque no aplican adecuadamente los procesos didácticos del área de comunicación durante su trabajo pedagógico. Esto se debe a que no se han empoderado de los conceptos básicos del Currículo Nacional de Educación Básica, no hacen uso de la herramienta propuesta por el MINEDU, como es la “Cartilla de Planificación Curricular: cómo planificar el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación formativa”. - Los estudiantes se agreden física y verbalmente cuando los docentes salen de sus aulas, en la hora del recreo y durante el desayuno y almuerzo escolar afectando el buen clima institucional. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. Ante ello es necesario manejar la programación curricular, contextualizándola, promoviendo la convivencia escolar a través del consenso y la sensibilización de las normas de convivencia y la realización de talleres de comunicación asertiva, que favorezca una convivencia armoniosa en la institución educativa.	PEO3.3. Adoptar medidas para la mejora continua. PO03.1. Desarrollar trabajo colegiado PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico PE01.4 Establecer el R.I. PO03. Fortalecer el desempeño docente. PO05.1 Promover la convivencia escolar. PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Gestión de tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
	RESULTADOS CUALITATIVOS: - Los docentes consideran que el plan de monitoreo es necesario, para mejorar el nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia	PEO3.3. Adoptar medidas para la mejora continua	Acompañamiento y monitoreo a la práctica	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento

	comprende textos escritos del área de comunicación, así como el manejo y la correcta aplicación de los procesos pedagógicos y didácticos del área. Esta mayoría también considera que se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo. - La insuficiente participación de los padres de familia en las actividades pedagógicas, vemos que no se involucran debido al desconocimiento de estrategias para apoyar a sus hijos en sus casas con las tareas escolares. Ante ello se propone sensibilizar a los padres y madres para que participen de las jornadas y encuentros familiares vinculándolos en el aprendizaje de sus hijos, identificando el contexto y compromiso de gestión escolar priorizado, relacionándolo con la competencia y desempeño en el Marco de Buen desempeño del Directivo.	POO4.1. Desarrollar sesiones de aprendizaje. POO3.3. Realizar acompañamiento pedagógico. PE01.4 Establecer el R.I. PO05.1. Promover la convivencia escolar PO05.2. Prevenir y resolver conflictos PES02.3 Adoptar medidas de seguridad, coeficiencia y manejo de riesgo	pedagógica en la institución educativa. Gestión de tutoría y la convivencia escolar en la institución educativa	sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
--	--	---	---	---

Figura 2. Análisis Resultados de Diagnóstico

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla las cinco dimensiones de Viviana Robinson. La primera de estas es el Establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión es necesario establecer metas comunes para lograr el objetivo de elevar los niveles de aprendizaje; para ello se plantea realizar jornadas de reflexión a toda la comunidad educativa generando el consenso de los docentes para crear expectativas y establecer metas de aprendizaje en el área de comunicación enfáticamente en la competencia comprende textos escritos. Las jornadas de reflexión compromete también asegurar el apoyo de los padres de familia para que asuman responsabilidades en el aprendizaje de sus hijos porque es necesario que la comunidad educativa conozca sus funciones y asuman sus compromisos.

La segunda dimensión es el Uso estratégico de los recursos, se proyecta realizar talleres de sensibilización para padres de familia en el cual se les inculque el uso de medios y materiales que le sirvan de apoyo para que sus hijos lean y escriban textos de su contexto que le permitan gradualmente su comprensión. También es importante y necesario repartir oportunamente el material didáctico del MINEDU, previa capacitación a los docentes para que reflexionen sobre la importancia y buen uso de dichos materiales en el área de comunicación y en las sesiones de aprendizajes significativas que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.

La tercera dimensión según Robinson es planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo para ello se propone la promoción de los grupos o círculos de interaprendizajes para que el directivo y los docentes puedan intercambiar experiencias y aprendizajes, reflexionen sobre la enseñanza a fin de coordinar y revisar el currículo, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados y la contextualización de las sesiones que le permitan lograr el progreso continuo de los aprendizajes en el área de comunicación.

También se propone la ejecución de talleres para desarrollar el enfoque del área de comunicación sin restarle importancia a las demás áreas; importante plantearlo porque el monitoreo y acompañamiento promueve los grupos de interaprendizaje y retroalimenta a los docentes en su práctica en el aula teniendo como evidencias la observación de sesiones de aprendizaje para que los estudiantes mejoren sus resultados.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, se proyecta capacitación sobre el uso de material educativo involucrando al directivo en el proceso mismo para el manejo adecuado de los recursos didácticos logrando que las sesiones sean más contextualizadas y que respondan a los nuevos enfoques que permitan desarrollar habilidades comunicativas en los estudiantes teniendo en cuenta los estilos de aprendizajes, necesidades, intereses en relación a la problemática detectada.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte, es la quinta dimensión, es importante tomarlo en cuenta porque es necesario mantener un buen clima escolar que favorezca una convivencia armoniosa esto lo haremos realizando talleres de comunicación asertiva para fortalecer la capacidad de resolución de conflictos en nuestra comunidad educativa orientando a los padres de familia para que mejoren el comportamiento de sus hijos lo cual nos permitirá lograr los aprendizajes esperados. Esta dimensión garantiza que los docentes se enfoquen en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje en un entorno ordenado dentro y fuera del aula cumpliendo las normas de convivencia establecidas por consenso.

A continuación, se presenta el cuadro, donde se detalla las dimensiones de Viviana Robinson y la caracterización el rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1.- Establecimiento de metas y expectativas.	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO -Realización de jornada de reflexión a toda la comunidad educativa, para la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación.	-Porque es necesario que toda la comunidad educativa conozca sus funciones y asuman sus compromisos. -Para que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.
2.- Uso estratégico de los recursos.	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO Realización de talleres de sensibilización para padres de familia en la comprensión de textos, en el área de Comunicación	-Porque facilita el aprendizaje de los estudiantes en el área. Porque implementa las estrategias que utiliza el docente. -Para realizar sesiones de aprendizaje significativas
3.- Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO -Promoción de los Grupos de interaprendizaje que mejoren la contextualización de las sesiones -Ejecución de talleres para desarrollar el enfoque del área de Comunicación.	-Porque se necesita fortalecer a los docentes en la planificación curricular del área de comunicación. -Para contextualizar las sesiones de aprendizaje del área de comunicación.
4.-Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO Capacitación sobre el uso de material educativo	-Porque se debe capacitar a los docentes en el uso del material educativo del área. -Para el manejo adecuado de los recursos didácticos en el área de comunicación.
5.- Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	CONVIVENCIA ESCOLAR -Sensibilización de la importancia de las normas de convivencia. -Realización de talleres de comunicación asertiva -establecimiento de las normas de convivencia	-Porque es necesario mantener un buen clima escolar en la institución educativa, que favorezca una convivencia armoniosa. -Para el logro de los aprendizajes esperados.

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 priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escrito del área de Comunicación, en los estudiantes del nivel primaria de EBR de la Institución Educativa N° 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el Área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes en el área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la Institución Educativa, es decir, al distrito de San José, cuyos habitantes se dedican principalmente a la agricultura y crianza de animales menores. Los trabajos son eventuales, los estudiantes provienen de zonas rurales lo que perjudica la economía de las familias. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas creando una cultura escolar donde el directivo se involucre en el trabajo de los docentes creando condiciones favorables al interior de la escuela partiendo de un diagnóstico para crear una comunidad de aprendizaje que interactúe en favor de mejorar los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (2012, p. 41).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El rol como líder pedagógico, enmarca el empoderamiento de las Dimensiones de Viviane Robinson en relación al establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en la I.E 80412. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la Institución Educativa. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y el directivo. También motivar su participación en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con Desarrollar Planeamiento Institucional referido a Formular el PEI (PEO1.1), para programar actividades a partir de la problemática detectada y establecer objetivos estratégicos que conduzcan a la diversificación curricular y respondan a las necesidades de los estudiantes en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y 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 considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora.

El directivo de la Institución Educativa N° 80412, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el de lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y reflexión de la práctica docente; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes. 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

En el Perú la educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad y, por lo tanto, todos los estudiantes peruanos tienen derecho a acceder a oportunidades para lograr aprendizajes comunes y, también, aprendizajes diferenciados en función de sus propias realidades. Es por ello que El Ministerio de Educación del Perú establece en el CNEB, que se necesita una educación con un horizonte común para todos los peruanos. Para lograr ello, corresponde a todas las instituciones educativas cumplir con uno de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional al 2021: “Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad”.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El MAE es un factor fundamental para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes por lo que es necesario tener muy claro los conceptos que corresponden a cada uno de ellos.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. El Monitoreo Pedagógico es una tarea que debe realizar el Director de la Institución Educativa, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que le guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes. Su meta deberá ser aquella que le permita elevar la calidad educativa su Institución, para esto buscará la ejecución de acciones de acompañamiento que le lleven a la excelencia educativa.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como “Proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Minedu, 2013); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la Competencia: Comprende Textos Escritos del área de Comunicación en los estudiantes de educación primaria para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Es así que,

“El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales” (Morales, 2014, p. 34), y (Estrada, 2013, p. 21).

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información del 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.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos, siendo uno de ellos identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados. En este proceso, se observa y registra los hechos que se presentan dentro del desarrollo de una sesión de aprendizaje, para luego brindar la asesoría y establecer los compromisos de acuerdo a los objetivos y metas establecidos. Su finalidad consiste en identificar las potencialidades y debilidades de la práctica docente en el aula misma, de esta manera se obtiene información de manera directa y oportuna y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (MINEDU, 2014). La visita a aula una estrategia importante y completa estrategia de monitoreo, ya que permite, observar en forma directa la práctica docente.

-*Autogestión.* Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la Evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica. Es un proceso reflexivo, por medio del cual el docentes realiza una autoevaluación identificando las capacidades que debe fortalecer, así como desarrollando actividades que le permitan ir progresando en la mejora de su práctica pedagógica..(p, 33).

5.1.1.1.3 *Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.* Los instrumentos son las herramientas 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.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos escritos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia: comprende textos escritos y clima del aula.

-*Cuaderno de campo o ficha de toma de notas.* Es el instrumento de uso frecuente y flexible en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. Debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se quiere registrar.

-*La entrevista* es la interacción verbal y no verbal e intencionada entre dos personas o entre una persona y un grupo que permiten establecer un diálogo con el propósito de hacer una retroalimentación a los docentes acompañados acerca de lo encontrado en las observaciones realizadas o para conocer lo que piensan, sienten o perciben dichos docentes sobre determinada actividad o hecho.

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

Según la R.S.G. N. °008-2017-MINEDU, precisa que el Acompañamiento Pedagógico interno: “Modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del Acompañamiento es el director de la I. E. o quien haga sus veces, sea este el Sub Director o Coordinador Pedagógico. El Acompañamiento interno se implementa en las II. EE. Que poseen mejores condiciones para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua. Busca instituir en la I. E. prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de Acompañamiento

Pedagógico, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo.

5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. Es un proceso formativo que brinda soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Rodríguez-Molina, 2011, p 262).

5.1.1.2.2 Estrategias de Acompañamiento Pedagógico. La estrategia de Acompañamiento Pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa”. (Molina, 2011, p. 262). Entre las estrategias que contribuirán para la efectividad del Acompañamiento Pedagógico, referidas en el Texto Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MINEDU 2017) tenemos:

-Visitas a aula 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. De acuerdo a Echeverría (1994), todo en la organización puede ser entendido y mejorado desde el punto de vista de sus conversaciones. De este modo, las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular. Corresponde ahora precisar respecto de una categoría especial de conversaciones que ocurren en las escuelas, asociada a la retroalimentación que realizan los directores o directoras a las prácticas pedagógicas de los docentes. “La retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente; es decir “compartida, analizada y comprendida en conjunto” (Leiva, Montecinos, y Aravena, 2017 p.45)

-Círculos de interaprendizaje Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la inclusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto

grado de participación. Además, demanda el registro de ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. (MINEDU, 2017).

5.1.1.3 Evaluación pedagógica. Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

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". (MINEDU, 2008, p. 10). Para Valdés (2000), 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". En tal sentido la evaluación se puede considerar como un proceso formativo donde el director plantee preguntas reflexivas al profesor que retroalimenta, para que lo conduzcan a evaluar su propio reconociendo fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar.

5.1.13.2 *Modelos de evaluación.* En el ámbito pedagógico, específicamente para evaluar la competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna se aplica dos tipos tres tipos de evaluación.

-*Modelo de Heteroevaluación.* Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función. En el ámbito en el que nos desenvolvemos, se refiere a la evaluación que habitualmente lleva a cabo el profesor con respecto a los aprendizajes de sus alumnos; sin embargo también es importante que la heteroevaluación pueda realizarse del directivo hacia los docentes y viceversa, ya que es un proceso que compromete a todos los agentes conjunto. (Caña, W., Cardozo, E., Castillo, A., Caldera, O., Fuenmayor, et al., 2007).

-*Modelo de coevaluación o evaluación a través de pares* es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores. Es la evaluación realizada entre pares, de

una actividad o trabajo realizado. Este tipo de evaluación puede darse en diversas circunstancias: Durante la puesta en marcha de una serie de actividades o al finalizar una jornada de trabajo. Al finalizar un trabajo en equipo, cada integrante valora lo que le ha parecido más interesante de los otros. Luego de una ponencia, se valora conjuntamente el contenido de los trabajos, las competencias alcanzadas, los recursos empleados, las actuaciones destacadas, etc. Puede ser pertinente repartir un cuestionario anónimo a los alumnos para que opinen con absoluta independencia sobre lo realizado, y contrastarlo luego con lo percibido por el profesor

-Modelo de autoevaluación Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Una de las formas de retroalimentación puede ser la proporcionada por cintas de video y audio. Esta técnica implica la grabación de un episodio pedagógico. Es el medio potencialmente más poderoso de autoevaluación, pues permite al sujeto evaluado verse a sí mismo como lo ven los demás.

5.1.1.3.3 *Instrumentos de Evaluación.* Los instrumentos de evaluación son medios tangibles, que permiten que el docente puede recolectar información válida y confiable. La selección de los instrumentos tiene relación directa con la naturaleza de lo que se va a evaluar. Los instrumentos se presentan a los estudiantes para que manifiesten o muestren en forma específica el tipo de aprendizaje que se está valorando. Entre los diferentes y variados instrumentos de evaluación más empleados en el nivel de Educación Básica Regular tenemos los siguientes: Lista de cotejo, anecdotario, guía de observación, diario y escalas (Ministerio de educación, 2005, p. 41). Entre los instrumentos más usados extraídos (MINEDU, 2016 RSG N° 008 p. 8,9) Tenemos:

-Hojas de auto clasificación Es un instrumento que requiere que el profesor se puntúe a sí mismo en lo referente a una diversidad de capacidades pedagógicas citadas en esta. La escala puede ser numérica o categórica. Generalmente, estas hojas se utilizan en conjunción con otros tipos de técnicas de autoevaluación.

-Lista de cotejos Consiste en un listado de aspectos a evaluar, al lado de los cuales se puede calificar con un puntaje, una ponderación o un concepto. Es entendido básicamente como un instrumento de verificación, es decir, actúa como un mecanismo

de revisión de aspectos pedagógicos a ser observados de manera previa a la observación en aula o espacio pedagógico, para recoger información relevante para el desarrollo del Acompañamiento.

-*Rubricas* Describe una serie de acciones o practicas docentes, de acuerdo con niveles de progresión que van desde el grado 1 hasta el 4. Dicho instrumento permite detectar el nivel en que se encuentra el profesor de aula que es acompañado y a partir de dicha observación proponerle una serie de estrategias de manera paulatina.

-*Cuaderno de Campo* Es una herramienta pedagógica que permita recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de Acompañamiento, los que pueden ser materia de una posterior reflexión.

-*Portafolio o carpeta de evidencias* Se entiende como tal “un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional” (Valdés, 2009, p. 97).

5.1.2 Área Comunicación. El área de Comunicación tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes, vinculando las siguientes competencias: Comprende textos orales, Se expresa oralmente, Comprende textos escritos, Produce textos escritos, Interactúa con expresiones literarias. Para el desarrollo de las capacidades comunicativas deben tomarse en cuenta, además, otros lenguajes o recursos expresivos no verbales (gestual, corporal, gráfico-plástico, sonoro, entre otros), así como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación MINEDU 2015 (DCN-Programa curricular de Educación Primaria, p167).

5.1.2.1 Enfoque comunicativo textual. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque comunicativo de enseñanza de la lengua. Cuando se hace referencia a lo comunicativo, se considera la función fundamental del lenguaje que es comunicarse, es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos y cuando se habla de lo textual se trata de la concordancia con la lingüística del texto que lo considera como unidad lingüística de comunicación. MINEDU 2015 (DCN-Programa curricular de Educación Primaria, p167).

5.1.2.2 Competencia lee diversos tipos de textos escritos. En el desarrollo de la competencia “Comprende textos escritos”, los niños y las niñas combinan, principalmente, las siguientes capacidades: Se apropia del sistema de escritura, Recupera información de diversos textos escritos, Reorganiza información de diversos textos escritos, Infiere el significado de los textos escritos, Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. MINEDU (R.M. N° 119-2015-MINEDU).

Se busca que el estudiante construya significados personales del texto a partir de sus experiencias previas como lector y de su relación con el contexto, utilizando en forma consciente diversas estrategias durante el proceso de lectura. La comprensión de textos requiere abordar el proceso lector (percepción, objetivos de lectura, formulación y verificación de hipótesis), incluidos los niveles de comprensión; la lectura oral y silenciosa, la lectura autónoma y placentera, además de la lectura crítica, con relación a la comprensión de los valores inherentes al texto.

5.1.3.2 Planificación de sesiones de aprendizaje para el desarrollo de la competencia. El personal docente de nuestra institución educativa no tomaba en cuenta las propuestas del MINEDU en cuanto a planificación de la sesión de aprendizaje que organiza de manera secuencial y temporal, las actividades que se desarrollarán. En ella, se visualiza con mayor detalle cómo se combinan los recursos, materiales, estrategias y actividades más pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa. trabajan con una enseñanza tradicional, restándole importancia al Marco del Buen Desempeño Docente y a los conceptos básicos del CNEB.

5.1.2.2.1. Procesos didácticos para desarrollar la competencia. Según las rutas de aprendizaje (MINEDU, 2015) los docentes deben de realizar sus sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos didácticos que les permita a los estudiantes desarrollar la comprensión de diversos textos

-Antes de la lectura. Debemos exponer el propósito de lectura, ¿para qué vamos a leer? Elaborar anticipaciones y expectativas sobre el texto a partir de indicios (imágenes, título, tipo de texto, tapa, contratapa, solapa y otras características del texto o de su soporte). Hablar y anotar los conocimientos previos que se tiene acerca del tema. (p.107).

-Durante la Lectura. Leer en forma global, en forma individual silenciosa o con ayuda del docente. Elaborar predicciones apoyado en la información explícita que brinda el texto. Inferir mientras se lee, estableciendo relaciones entre las ideas.

Establecer relaciones entre referentes. Por ejemplo: Rafaela se fue a la escuela. Ella se fue a estudiar. Identificar vocabulario desconocido y deducirlo por el contexto. (p. 108).

-*Después de la lectura.* Se realizan actividades que apuntan a profundizar lo que el alumno ha comprendido, a desarrollar su capacidad de lectura crítica y su creatividad. Además dialogar con sus compañeros para intercambiar ideas y comparar su comprensión. Relatar lo que se ha leído. Expresar lo comprendido en otros lenguajes, para observar si el lector entendió. (p.108.).

5.1.2.2.2 *Estrategias para favorecer el clima del aula.* La Agresión verbal y física entre los estudiantes se pudo constatar después que nuestros estudiantes observaron un video sobre Clima Institucional y lo relacionaron con las conductas de sus compañeros. Ello nos hizo reflexionar y asumir con responsabilidad el establecimiento de normas de convivencia tanto dentro como fuera del aula, evitando así las agresiones en las aulas, en el recreo o al recibir sus alimentos del Programa QaliWarma.

- *Resolución de conflictos.* Su método se basa en la negociación y el diálogo, trabajando en equipo. La base de la convivencia es el diálogo y los acuerdos. Para resolver conflictos en el aula es necesario saber dialogar y ponerse de acuerdo. Por otra parte, trabajar en equipo permite a los alumnos practicar los valores, convivir en armonía regulando sus reacciones emocionales, adquirir habilidades para resolver sus conflictos y ser ciudadanos responsables y solidarios.

El diálogo consiste en expresar claramente el propio punto de vista y escuchar con empatía el punto de vista de los demás. Para enseñarles a dialogar, primero les debemos escuchar: ¿Qué piensan, creen, opinan, sienten...? Después expresaremos nuestro punto de vista. Los acuerdos consisten en establecer las normas y límites de convivencia que se necesitan, así como las consecuencias que ayudan a cumplir las normas que les cuestan. En el centro escolar se debe establecer un tiempo para enseñar a los niños a resolver sus conflictos mediante el diálogo y el acuerdo. Se les dice que les vamos a enseñar a convivir en paz. Y se resuelve un conflicto diferente en cada sesión. Los niños necesitan que les enseñemos a resolverlos, en lugar de hacerlo nosotros. No debemos pedirles que los solucionen sin haberles enseñado cómo hacerlo.

5.1.2.2.3 *Participación de los padres de familia.* Es necesario que los padres participen en las actividades pedagógicas *de la escuela* y en las jornadas y encuentros

de padres de familia, esto permitirá orientarlos acertadamente para que refuerquen y apoyen a sus hijos; se justifican con los trabajos eventuales que tienen tanto el padre como la madre por lo que nos compromete a buscar estrategias y planificar talleres de escuela para padres en horarios que podamos promover la mayor participación de ellos por lo que no será posible que nuestros estudiantes aprendan si no participa toda la comunidad.

5.1.2.2.4 Planificación de sesiones de aprendizaje. Las sesiones de aprendizaje son secuencias pedagógicas, donde se considera la metodología de la enseñanza y los procesos cognitivos o mentales que despliegan los estudiantes para construir sus aprendizajes. Para programar sesiones organizadas, se debe tomar en cuenta los procesos pedagógicos, que considera elementos necesarios e importantes para su organización. El Título que sintetiza la situación de aprendizaje. Los aprendizajes esperados. Competencias, capacidades, desempeños, enfoque transversal y los momentos de la secuencia didáctica.

La secuencia didáctica está dividida en inicio, donde se encuentra la problematización, propósito y organización, motivación e interés, saberes previos. El desarrollo, donde se gestiona y se acompaña los aprendizajes y el cierre, donde se reflexiona sobre el proceso que se siguió en el desarrollo de la sesión misma.

5.2 Experiencia exitosa

La experiencia exitosa denominada “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”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento

pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80412 del distrito de San José, provincia de Pacasmayo- UGEL Pacasmayo – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación. 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 directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Asimismo se logrará grandes cambios creando una cultura escolar en la que el directivo deje de asociar su rol al de administrador y más bien fortalezca sus capacidades para involucrarse en el desarrollo del currículo promoviendo un trabajo colaborativo que genere mejoras y condiciones favorables para el desempeño docente, desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva manteniendo siempre y en todo momento un ambiente de convivencia armónica aprovechando las fortalezas que tengan cada docente para trazarnos metas y retos en mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas que brindan la proyección de mejora que se quiera realizar, estrategias de acuerdo a la contextualización de la Institución educativa, como la autogestión para el monitoreo, el acompañamiento círculos de interaprendizaje, jornadas de autoformación docente y para la evaluación, informes elaborados por el propio docente, retroalimentación mediante video y audio y hojas de auto clasificación, planteando actividades secuenciales que concreten la alternativa propuesta.

Esta implementación se sustenta legalmente en la Ley General de Educación N°28044 Artículo 13, Ley de la Reforma magisterial N° 29944 Artículo 7, Decreto Supremo N° 004-2013-ED artículo 12, Resolución de Secretaria General N° 008-2016-MINEDU, la Resolución de Secretaria General 043-2016-MINEDU, Protocolo de Acompañamiento Pedagógico – 2014, Dossier del Acompañamiento Pedagógico - 2017. Su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Este propósito se concretizara en el Monitoreo Pedagógico a través de las visitas de observación realizadas a aulas para recoger información.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSA BLES	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 en el área de comunicación	1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas en el en el área de comunicación sobre el total de aulas de la I.E	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Director	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Director	x	x										
					1.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo	Director		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director				x								
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Director							x			x		
					1.7. Informe del balance de Monitoreo	Director										x		
					Porcentaje de autogestión ejecutadas para el recojo de información	100% de autogestión realizada en el en el área de comunicación sobre el total de	2. Autogestión	2.1 Reunión de sensibilización y conocimiento del propósito de la autogestión.	Director	x						x		
	2.2 Elaboración del cronograma de la autogestión.	Director		x														

			aulas de la I.E		2.3 Adquisición del equipo de filmación.				x	x								
					2.4 Filmación de las sesiones de aprendizaje. por la misma docente.					x								x
					2.5 Visualizar el video					x		x						x
					2.6 Análisis y reflexión de las fortalezas y dificultades encontradas.					x		x						
	2. Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Número de visitas realizadas al aula	3 visitas realizadas al aula	2.1. Visitas al aula.	2.1.1. Establecimiento de cronograma de acompañamiento de manera consensuada	Director		x										
					2.1.2. Selección de las debilidades y fortalezas que tiene el docente observado	Director			x									
					2.1.3. Implementación de las capacidades del acompañante para la realización de una retroalimentación efectiva.	Director				x								
					2.1.4. Generación de diálogo para formular compromisos	Director			x									

		Número de Círculos de interaprendizaje	6 Círculos de interaprendizaje	2.2. Círculos de interaprendizaje.	2.2.1. establecimiento de horarios para el desarrollo de los Círculos de interaprendizaje-CIA	Director	X										
					2.2.2. Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación la demanda formativa y previsión de recursos.	Director		X									
					2.2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos	Director			X		X		X				
					2.2.4. Publicación de los compromisos asumidos en los CIA	Director								X			
					2.2.5. Evaluación de la ejecución del CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos	Director				X							
	3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de	Porcentaje de docentes que mejoran su práctica pedagógica	100% de docentes que mejoran su práctica pedagógica	3.1 Autoevaluación y heteroevaluación	3.1.1 Adecuación y socialización de instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Director				X							

	monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.				3.1.2. Aplicación del instrumento de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Director			X								
					3.1.3. Retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Director			X								
					3.1.4. Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de la práctica pedagógica.	Director					X						
					3.1.5. Seguimiento de los compromisos asumidos por el docente	Director					X						
					3.1.6. Elaboración de Informe de Inicio, Proceso y Salida.	Director				X			X			X	
					3.1.7. Realización de Jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE.	Director				X							
		Porcentaje de estudiantes que mejoran su práctica pedagógica	100% de estudiantes que elevan su nivel de logro	3.2 Heteroevaluación	3.2.1. Sensibilización sobre la importancia de evaluar a los estudiantes	Docente			X				X				X
					3.2.2 Elaboración de la prueba de evaluación a los estudiantes.	Director Docentes			X								

					3.2.3 Aplicar la evaluación a los estudiantes	Director Docentes		X									X
					3.2.4 Sistematización de los resultados de la evaluación a los estudiantes	Director Docentes		X									X
					3.2.5 Jornada de reflexión sobre el impacto de los resultados obtenidos en relación a la propuesta de alternativa.	Director Docentes											X

Figura 5. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

El Plan de Monitoreo y Evaluación se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales aspectos el nivel de implementación de las actividades, es decir la Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del trabajo académico; así mismo las evidencias e Instrumentos referidos a los medios probatorios que sustentan el nivel del logro en la escala evaluativa, además los principales recurso vienen hacer las fuentes del cual se produce un beneficio, así tenemos los medios, materiales, que intervienen en el proceso de implementación de las actividades del trabajo académico.

También parte de esta matriz contiene a los actores, que son los agentes, que participan activamente en las actividades planificadas en el plan de monitoreo y evaluación. Por último el porcentaje de logro de la meta, que está referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el presente diseño del Plan de Acción. Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo con lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	1. Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Director						X	Acta de reunión y registro de asistencia	Fichas de Monitoreo Cuaderno de Campo	Material de escritorio Tinta Impresora	65% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Director		X					Instrumentos actualizados.		Material de escritorio	
			1.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo	Director			X				Cronograma consensuado de monitoreo		Papel impreso impresora	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Director			X				Listado de debilidades y fortalezas docente de la primera visita.		Material de escritorio	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Director			X				Diapositivas con resultados de la primera visita.		Material de escritorio Papel impreso	
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Director			X				Fichas de monitoreo aplicadas		Cámara fotográfica Laptop video	
			1.7. Informe del balance de Monitoreo	Director		X					Informe de monitoreo		Laptop Multimedia	

		2. Autogestión	2.1 Reunión de sensibilización y conocimiento del propósito de la autogestión.	Director						X	video	Fichas de Monitoreo Cuaderno de Campo	Laptop Multimedia	70% de autogestión realizadas
			2.2 Elaboración del cronograma de la autogestión.	Director						X	Acta de compromiso		Material de escritorio	
			2.3 Adquisición del equipo de filmación.	Director		X					Acta de asistencia		Laptop	
			2.4 Filmación de las sesiones de aprendizaje. por la misma docente.	Director		X					Acta de asistencia		Laptop	
			2.5 Visualizar el video	Director		X					Acta de compromiso		Material de escritorio	
2. Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Número de visitas realizadas al aula.	2.1. Visitas al aula.	2.1.1. Establecimiento de cronograma de acompañamiento de manera consensuada.	Director		X					video	Fichas de Monitoreo Cuaderno de Campo	Material de escritorio	100% de visita al aula realizada para retroalimentar la práctica pedagógica del docente.
			2.1.2. Selección de las debilidades y fortalezas que tiene el docente observado	Director		X					Acta de reunión		Laptop	
			2.1.3. Implementación de las capacidades del acompañante para la realización de una retroalimentación efectiva.	Director		X					Instrumentos actualizados		Laptop	
			2.1.4. Generación de diálogo para formular compromisos	Director			X				Cronograma consensuado de monitoreo		Material de escritorio	

	Número de Círculos de interaprendizaje.	2.2. Círculos de interaprendizaje.	2.2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los Círculos de interaprendizaje-CIA	Director			X				Plan de Acompañamiento	Fichas de Monitoreo	Papel bond lapiceros	70% de Círculos de interaprendizaje realizadas para retroalimentar la práctica pedagógica del docente.
			2.2.2. Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	Director			X				Instrumentos adecuados a la realidad	Cuaderno de Campo	Impresora Material de escritorio Papel impreso Impresora	
			2.2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Director			X				Acta de asistencia Portafolio docente	Portafolio	Material de escritorio	
			2.2.4. Publicación de los compromisos asumidos en los CIA.	Director			X				Listado de compromisos de mejora al aprendizaje		Laptop	
			2.2.5. Evaluación de la ejecución del CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos	Director			X				Propuesta de retroalimentación		Laptop	
3. Evaluar la práctica docente a través de	Porcentaje de docentes que Mejoran su	Heteroevaluación ,	3.1.1 Adecuación y socialización de instrumentos de	Director			X				Instrumentos consensuados	Fichas de Monitoreo	Material de escritorio	600% de docentes evaluados

evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	práctica pedagógica	autoevaluación y coevaluación	evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.									Cuaderno de Campo Lista de cotejo (Portafolio)		
			3.1.2. Aplicación del instrumento de evaluación para evaluar el desempeño docente (portafolio) en el área de Comunicación.	Director			X						Papel bond lapiceros	
			3.1.3. Retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Director				X					Impresora Material de escritorio Papel impreso Impresora	
			3.1.4. Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de la práctica pedagógica.	Director				X					Material de escritorio	
			3.1.5. Seguimiento de los compromisos asumidos por el docente	Director				X					Laptop	
			3.1.6. Elaboración de Informe de Inicio, Proceso y Salida.	Director				X					Laptop	
			3.1.7. Realización de Jornada de reflexión sobre los	Director			X						Material de escritorio	

			resultados obtenidos en el proceso del MAE.											
Porcentaje de estudiantes que elevan su nivel de logro.	Heteroevaluación	3.2.1. Sensibilización sobre la importancia de evaluar a los estudiantes	Docente							X	Acta de reunión	Prueba de lápiz y papel	Material de escritorio	70% de estudiantes evaluados en el proceso de implementación.
		3.2.2 Elaboración de la prueba de evaluación a los estudiantes.	Director Docentes							X	Ficha de observación		Material de escritorio	
		3.2.3 Aplicar la evaluación a los estudiantes	Director Docentes							X	Ficha de observación		Instrumento aplicado	
		3.2.4 Sistematización de los resultados de la evaluación a los estudiantes	Director Docentes				X			Ficha de Observación	Papel			
		3.2.5 Jornada de reflexión sobre el impacto de los resultados obtenidos en relación a la propuesta de alternativa.	Director Docentes	X						Acta de Compromiso	Material de oficina			

Figura 6. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

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

Para brindar efectividad al plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación se presenta el cuadro donde se identificará los riesgos y medidas adoptarse lo cual permitirá tomar las medidas necesarias para manejar los riesgos con estrategias pertinentes que irán adaptándose de acuerdo al desarrollo y de esta manera disminuir los riesgos que son amenazas que perjudican el aprendizaje, revisando efectivamente los procesos del MAE ya que estos afectan a la alternativa de solución. A continuación, se presenta la siguiente figura:

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	-Rechazo a un monitoreo continuo -Uso de un solo instrumento para el Monitoreo -Desplazamiento del cronograma de monitoreo por la parte administrativa. -Realización de un monitoreo sostenido.	-Sensibilizar a las docentes sobre su práctica pedagógica en mejora de los aprendizajes -Crear espacios para socializar los instrumentos de monitoreo. -Incluir en las normas como falta grave el de no participar o asistir a los talleres
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	-Incumplimiento del cronograma. -No socializan el Plan de Acompañamiento. -No reconocen sus necesidades y factores. -Se cambia el cronograma de acompañamiento por dar prioridad a la parte administrativa. -Elaboración de un Plan de Acompañamiento general y no personalizado.	Asesoría para ayudar al docente a identificar fortalezas y debilidades en su propia práctica, estableciendo retos en un plan de mejora personal con el compromiso de verificar su práctica en la siguiente visita.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	-No cumple con el tiempo previsto. -Dificultades para entregar informes. -Utilizar un solo instrumento.	-Sensibilizar a los docentes sobre el trabajo

Figura 7. Riesgos y Medidas del Plan de Acción

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma. El presupuesto para ejecutar el plan de acción tendrá como fuente de financiamiento el estipulado en la Ley N° 28628 Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas. Todo ello también lo ratifica el DECRETO SUPREMO N° 004-2006-ED. Reglamento de la Ley de APAFAS en sus artículos 78 y 83.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo	Primera semana de marzo	S/15.00	APAFA
1.2 Jornada para adecuar los instrumentos de autogestión del monitoreo	Primera semana de marzo	S/5.00	APAFA
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Abril- Junio -Agosto	S/10.00	APAFA
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera autoevaluación)	Segunda semana de marzo	S/10.00	APAFA
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados	Segunda semana de marzo	S/5.00	APAFA
1.6 Aplicación de la autoevaluación para la segunda y tercera ficha	Junio -Agosto	S/15.00	APAFA
1.7. Procesamiento y comunicación de los resultados de la segunda y tercera ficha	Junio -Agosto	S/2.00	APAFA
2.1 Reunión de sensibilización y conocimiento del propósito de la autogestión.	Primera semana de abril	S/5.00	APAFA
2.2 Elaboración del cronograma de la autogestión.	Segunda semana de abril	S/10.00	APAFA

2.3 Adquisición del equipo de filmación.	Tercera semana de abril	S/15.00	APAFA
2.4 Filmación de las sesiones de aprendizaje por la misma docente.	Primera semana de mayo	S/10.00	APAFA
2.5 Visualizar el video	Segunda semana de mayo	S/10.00	APAFA
2.1.1. Establecimiento de cronograma de acompañamiento de manera consensuada.	Tercera semana de mayo	S/10.00	APAFA
2.1.2. Selección de las debilidades y fortalezas que tiene el docente observado	Tercera semana de mayo	S/10.00	APAFA
2.1.3. Implementación de las capacidades del acompañante para la realización de una retroalimentación efectiva.	Primera semana de junio	S/10.00	APAFA
2.1.4. Generación de diálogo para formular compromisos	Primera semana de Julio	S/5.00	APAFA
2.2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los Círculos de interaprendizaje-CIA	Primera semana de Julio	S/5.00	APAFA
2.2.2. Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	Segunda semana de Julio	S/2.00	APAFA
2.2.3. Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Tercera semana de Julio	S/2.00	APAFA
2.2.4. Publicación de los compromisos asumidos en los CIA.	Tercera semana de Julio.	S/5.00	APAFA
2.2.5. Evaluación de la ejecución del CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos	Tercera semana de Agosto	S/10.00	APAFA
3.1.1 Adecuación y socialización de instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Tercera semana de Agosto	S/5.00	APAFA
3.1.2. Aplicación del instrumento de evaluación para evaluar el desempeño docente (portafolio) en el área de Comunicación.	Cuarta semana de Agosto	S/3.00	APAFA
3.1.3. Retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Cuarta semana de Agosto	S/0.00	APAFA
3.1.4. Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua	Agosto a Diciembre	S/0.00	APAFA

de la práctica pedagógica.			
3.1.5. Seguimiento de los compromisos asumidos por el docente	Primera semana de octubre	S/0.00	APAFA
3.1.6. Elaboración de Informe de Inicio, Proceso y Salida.	Segunda semana de Octubre	S/5.00	APAFA
3.1.7. Realización de Jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE.	Tercera semana de Octubre	S/2.00	APAFA
3.2.1. Sensibilización sobre la importancia de evaluar a los estudiantes	Cuarta semana de Agosto	S/0.00	APAFA
3.2.2 Elaboración de la prueba de evaluación a los estudiantes.	Agosto a Diciembre	S/.00	APAFA
3.2.3 Aplicar la evaluación a los estudiantes	Primera semana de octubre	S/0.00	APAFA
3.2.4 Sistematización de los resultados de la evaluación a los estudiantes	Segunda semana de Octubre	S/5.00	APAFA
3.2.5 Jornada de reflexión sobre el impacto de los resultados obtenidos en relación a la propuesta de alternativa.	Segunda semana de Noviembre	S/5.00	Recursos propios
TOTAL		S/.190.00	

Figura 8. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución 80412 del distrito de San José – UGEL Pacasmayo.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, asumiendo el reto de transformar la I.E. y el desafío de definir y priorizar las metas de la I.E. en función de la problemática detectada y al logro de los aprendizajes de los estudiantes. La alfabetización digital reforzó en parte mis conocimientos para participar virtualmente de las clases del diplomado y la segunda especialización.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo de nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación diagnosticados en varios campos de la Chakana para construir la escuela que queremos. Las tendencias y de mandas del siglo XXI, al igual que las 5 dimensiones de Liderazgo Eficaz de VIVIAN ROBINSON, el Marco del Buen Desempeño Directivo y el Proyecto Educativo Nacional visualizan el panorama que debo comprender y asumir mi liderazgo para enrumbar los cambios que promueve el MINEDU en las II. EE.

En relación al Módulo 2, se trabajó la importancia de la planificación, se analizaron los documentos de gestión como el PEI, PAT, y cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se

procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

Los procesos permiten generar las condiciones para el desarrollo de actividades pedagógicas vivenciadas y exitosas que concluyan en aprendizajes significativos de acuerdo al mapa de procesos de la I. E. con el reto de generar valor en cada proceso de la escuela en relación con la problemática detectada que garantice la calidad del servicio educativo con los desafíos de generar condiciones y espacios de reflexión para contextualizar el problema identificado a partir de un diagnóstico real.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión de textos escritos; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño 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. Se plantea el reto de crear relaciones democráticas entre los miembros de la comunidad educativa como fundamento del ejercicio ciudadano que contribuyan a la valoración de la diversidad y el rechazo de cualquier tipo de violencia; el desafío que asumo será involucrar a los miembros de la I.E. en la identificación y solución de problemáticas detectadas, creando relaciones democráticas.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular y el CNEB, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones, asumiendo el reto de gestionar el currículo a través del conocimiento plasmándolo en las prácticas de enseñanza y los desafíos de conocer el CNEB para gestionarlo de manera práctica y entendible y realizar su seguimiento asimismo generar espacios de reflexión con la comunidad educativa para determinar qué y cómo se debe enseñar y cuando evaluar.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación 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 desarrollado en la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. El reto que se plantea es conducir al equipo docente hacia niveles superiores de desempeño posibilitando el logro de metas de aprendizaje asumiendo el desafío de conocer los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación que ayude a los docentes de manera paulatina a partir de las prácticas pedagógicas actuales que realiza.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Trabajo Académico se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado que permitieron sistematizarlos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

Con los primeros módulos pude comprender y asumir con mucha responsabilidad cuán importante es la planificación despertando interés por conocer y poner en práctica las Dimisiones de Vivian Robinson que me permitieron a través de nuestra asesora de gestión escolar, diagnosticar el nivel de aprendizajes de nuestros estudiantes, así como reconocer que nuestros estudiantes se agraden física y verbalmente; dichas actitudes no facilitaban una buena convivencia y restaba la armonía necesaria a los procesos de enseñanza y de aprendizaje; hechos que dieron lugar a poner en práctica el liderazgo transformacional que permitió involucrar a la comunidad educativa a tener metas claras que nos permitan superar los niveles de logros obtenidos en las evaluaciones censales y registrados en las actas de los años 2015 y 2016.

Desarrollando el trabajo académico pude convencerme que es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa, ante ello con el MAE se aprendió que un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, posibilitando así el logro de las metas de mejora de los aprendizajes de los estuantes.

Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo y que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación estableciendo acciones y compromisos comunes para desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

Para construir y mantener una “escuela ideal” se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en habilidades interpersonales porque nos ayuda a la autorregulación de la inteligencia emocional para conservar un buen clima institucional favorable en la que podamos brindar soluciones y tomar las decisiones más pertinentes para evidenciar una justicia restaurativa convencidos de que el acompañamiento, monitoreo y evaluación permanente logran aprendizajes de calidad, el óptimo uso de recursos y metas claras, el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar con docentes actualizados dispuestos a una apertura al cambio, predispuestos al uso de la tecnología, creativos, tolerantes, empáticos y comprometidos en función al MBDD. Los procesos de cambio se sostienen en las fortalezas reconocidas individual y colectivamente. Para generar cambios en la mejora de los aprendizajes se requiere de un Líder Pedagógico que haya fortalecido sus capacidades.

Referencias

- Alliaud, A. y Vesub, L. (2012). *La formación inicial y continua de los docentes en los países del MERCOSUR. Problemas comunes, estructuras y desarrollos diversos* Montevideo. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5367406>
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Balandra, J. (2012) Liderazgo transformacional en una institución educativa primaria, aplicó una investigación en Cali. Tesis magistral. Universidad de Cali – Colombia
- Díaz, F. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Madrid. Editorial Trillas.
- Danilov , M. A. y M. N. Skatkin, (1980). *Didáctica de la escuela media*. Editorial Libros para la educación. C de La Habana. Pág. 123.
- Jolibert, J y Equipo de docentes de Ecouen (1997) *Formar niños productores de textos Traducción al castellano por Viviana Galdames y Alejandra Mediana*. Chile, París Hachette, Ediciones Dolmen.
- Ministerio de Educación (2014) *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Editorial Navarrete.
- Ministerio de Educación. 2015 Guía para el participante “Plan de Acción y Buenas Prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico”. Lima, MINEDU.
- Ministerio de Educación. 2015 Guía de Orientaciones generales para el Formador. Lima. MINEDU.
- Metodología y Evaluación de Aprendizajes para el desarrollo de Los Módulos 1 a 5. Lima. MINEDU.

Ministerio de Educación. 2016 Módulo 6: *Plan de Acción y buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, MINEDU.

Ministerio de Educación (2016) *Currículo Nacional*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación (2016) *Resolución de Secretaria General N° 008 – 2016 Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”* Lima: MINEDU.

Solé, I. (1,998). *Estrategias de lectura* Barcelona: Editorial Graó

Toledo, Y. (2012) *Características del desempeño docente en una institución educativa primaria*. Tesis doctoral. Universidad de Madrid. España. Recuperado de:

<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>