

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRACTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CÉSAR ABRAHAM VALLEJO MENDOZA” DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE CHUCO, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO-UGEL SANTIAGO DE CHUCO- LA LIBERTAD.

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

PEREDA FRANCO, Wilder Rafael

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	4
2. Diagnóstico	7
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	7
2.1.1. Resultados cuantitativos	7
2.1.2. Resultados cualitativos.....	7
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	8
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	22
5.1 Marco Conceptual	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	22
5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico	22
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico	25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.3 Evaluación	27
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	28
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	29
5.1.2 Área de Comunicación.....	30
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación	31
5.1.2.2. Competencia	31

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	32
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	32
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizaje	33
5.2. Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción	35
6.1 Objetivos	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos	35
6.2 Matriz del Plan de Acción	36
7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	40
8. Presupuesto	45
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción	47
10. Lecciones Aprendidas	49
Referencias.....	50

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultados</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción</i>	<i>44</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>45</i>

Introducción

Revisando los resultados obtenidos en la prueba ECE, realizada por el Ministerio de Educación que utiliza para evaluar las competencias del área de Comunicación, se observa que la mitad de estudiantes del III ciclo se ubican en el nivel de proceso en el área de Comunicación por lo que nace la necesidad de elaborar el presente trabajo académico que servirá para la mejora de los aprendizajes del área en torno a la competencia lectora. Dentro de las múltiples acciones se deben realizar en la institución en torno a la lectura, este trabajo académico tiene el propósito de mejorar la situación problemática identificada y plantear una propuesta de intervención a partir de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica.

Para su elaboración se tomó en cuenta la aplicación de un diagnóstico utilizando instrumentos cualitativos y cuantitativos, además se hizo un análisis de la problemática utilizando la técnica del árbol de problemas, que se ha revisado permanentemente. Por otro lado, se hizo uso de técnicas diversas como la identificación del árbol de objetivos, cuadros de coherencia temática, fichas de trabajo sintetizadoras, gráficos y demás elementos que sustentan las propuestas priorizadas teniendo en cuenta las versiones iniciales del trabajo académico, el informe diagnóstico del problema priorizado, los trabajos escritos en las diversas intervenciones, los referentes conceptuales analizados, las evidencias y experiencias de éxito alusivas a las alternativas y estrategias de solución al problema presentado. Por otro lado, después de Monitorear y Acompañar la labor docente al proponer desde este trabajo académico alternativas viables, prácticas que agreguen la participación de todos los entes institucionales y comunidad; para ello se emplearon técnicas de identificación del problema como el árbol de problemas, sus respectivos componentes como causas y efectos y el árbol de objetivos, los mismos que dieron origen al funcionamiento de técnicas del trabajo académico, observación, encuesta, etc. La metodología empleada para este caso fue de análisis de los procesos por un lado y la estadística en la parte cualitativa, así como la interpretación en la parte cuantitativa.

El presente trabajo académico inicia con el punto uno referido a la identificación de la problemática, que contiene la caracterización del contexto socio cultural de la Institución Educativa Emblemática “César Abraham Vallejo Mendoza”,

así mismo la formulación del problema identificado “Nivel insatisfactorio de los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos escritos, del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco” – UGEL Santiago de Chuco – La Libertad.

El segundo acápite habla sobre el diagnóstico, el mismo que cuenta con los resultados de los instrumentos aplicados cuantitativos o cualitativos y también presenta la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE. “César Abraham Vallejo Mendoza”, los Compromisos de Gestión Escolar, el Marco de Buen Desempeño Docente y el Marco de Buen Desempeño Directivo. También se presenta el apartado tres, que trata acerca de la caracterización del rol como Líder Pedagógico; así mismo el acápite cuatro trata sobre el Planteamiento de la Alternativa de Solución correspondiente al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica, el compromiso y la valoración docente mejorando el aprendizaje de los estudiantes.

Seguidamente se presenta el acápite cinco correspondiente a la sustentación de la alternativa de solución priorizada que contiene el marco conceptual de Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora, también el Acompañamiento Pedagógico para el desarrollo de la comprensión lectora y la evaluación del desempeño pedagógico y los instrumentos de Monitoreo. También se acompaña además con la presentación de experiencias exitosas desarrolladas sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para la mejora de aprendizajes en comprensión lectora en el área de Comunicación.

A continuación, mencionaremos el acápite seis que habla sobre el diseño del Plan de Acción el que tiene objetivos y la matriz del Plan de Acción, asimismo, el acápite siete habla del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; el acápite ocho habla acerca del presupuesto; el punto nueve refiere la descripción del proceso de elaboración del presente trabajo académico y por último el acápite diez que habla acerca de las lecciones aprendidas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza”

Al pie del Cerro San Cristóbal, en medio de un manto de eucaliptos, emerge con imponente estructura, la IE "César Abraham Vallejo Mendoza", que se encuentra ubicada en el departamento de La Libertad, provincia de Santiago de Chuco, distrito del mismo nombre, barrio San Cristóbal, en la calle Dados Eternos, a una altitud de 3,115 m.s.n.m. Administrativamente depende de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santiago de Chuco y de la Gerencia Regional de Educación La Libertad. La comunidad en la que se encuentra ubicada la IE es de naturaleza urbana ubicada a 164 km de la ciudad de Trujillo a 4 horas de viaje vía carrozable.

La población de Santiago de Chuco, se dedica en su mayoría a la agricultura extensiva, la ganadería incipiente y comercio en baja escala, siendo el nivel socio económico de pobreza. Desde un enfoque territorial dentro de la localidad se cuenta con fortalezas territoriales como es la de contar con una sede de la UNT, Instituto Superior Pedagógico, Instituto Superior Tecnológico, Instituciones del nivel inicial, primaria y secundaria, Hospital Materno Infantil, puesto policial, Juzgado de Paz Letrado, Fiscalía, UGEL, agencia Agro Rural del Ministerio de Agricultura, Oficina de ORM, las cuales con su apoyo van a contribuir en el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes; además en la localidad se presenta las demandas territoriales el de tener que promover la elaboración de proyectos productivos y culturales que ayuden a la mejora económica de la población y mejore su calidad de vida siendo para ello necesario que el estudiante desarrolle competencias comunicativas.

La institución educativa "César Abraham Vallejo Mendoza" atiende los niveles educativos de primaria y secundaria. Cuenta con una moderna infraestructura propia de los colegios emblemáticos; cuenta con 90 trabajadores y 1200 estudiantes distribuidos en dos niveles primarios y secundarios proveniente de la zona urbana y rural de la provincia de Santiago de Chuco. Las decisiones son tomadas en asamblea, contamos además con comités de gestión de riesgo, tutoría, comité ambiental y

comités de aula, se realizan además reuniones de trabajo colegiado, grupos de inter aprendizaje, jornadas, encuentros con padres de familia, además se participa en la celebración de la semana santa, celebración del nacimiento de nuestro vate César Vallejo y fiesta patronal en honor a nuestro santo patrón el Apóstol Santiago el Mayor. Actividades culturales propias de nuestra localidad.

Asimismo, esta institución se encuentra fortalecido ya que cuenta con elementos internos que son las fortalezas: contar con personal docente nombrado, directivos capacitados, y con padres de familia organizados en comités de aula los cuales se encuentran motivados por el aprendizaje de sus hijos apoyándoles constantemente para cumplir con la mejora de sus aprendizajes, así mismo se cuenta con una APAFA, CONEI, un comité para el programa de Qali Warma, quienes motivan la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde lograr un solo objetivo que es la mejora de los aprendizajes en nuestros estudiantes. Por otro lado, se cuenta con el apoyo directo de organizaciones externas que se convierten en oportunidades para nuestra institución como la asociación de ex alumnos vallejanos, el Ministerio de Agricultura, la Municipalidad Provincial, el Hospital Materno Infantil, defensoría del pueblo, entre otras instituciones con quienes se ha suscrito convenios de apoyo interinstitucional, que van a repercutir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego del análisis de los resultados de la ECE 2016, se pudo evidenciar que un gran número de estudiantes se encuentran en un nivel de proceso del área de Comunicación, lo cual dio lugar a la formulación del problema “Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco – UGEL Santiago de Chuco – La Libertad”.

Mediante la técnica del árbol de problemas se pudo identificar varias causas, siendo la primera causa el inadecuado uso de estrategias didácticas para la comprensión lectora, esta causa se asocia con el factor capacidades del docente que no

maneja los enfoques del área esto trae como efecto estudiante con bajos niveles de aprendizaje en comprensión lectora en el área de Comunicación. La segunda causa tiene que ver con el poco hábito lector esta causa se asocia al factor motivación que presenta el docente quien no promueve la lectura, esto trae como efecto que el estudiante tenga problemas en la comprensión de textos.

La tercera causa se relaciona con la convivencia escolar en donde se evidencia la existencia de alumnos discriminados por su estilo y ritmo de aprendizaje, esta causa se asocia al factor poca gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras trayendo como efecto estudiantes sumisos con baja autoestima. Como última causa que origina el problema citado es la inadecuada ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a los docentes, causa que se asocia al factor escasa asesoría crítico reflexivo. Los efectos son la Práctica Pedagógica rutinaria.

El problema referido es posible de ser mejorado porque la institución educativa cuenta con fortalezas y oportunidades como son: la institución cuenta con personal docente nombrado, cuenta además con directivos capacitados, y con padres de familia organizados en comités de aula los cuales se encuentran motivados por el aprendizaje de sus hijos y se identifican con la institución educativa. Por otro lado, se cuenta con las siguientes oportunidades como son: el apoyo de exalumnos, la suscripción de convenios de apoyo interinstitucional con instituciones públicas y privadas existentes en la ciudad de Santiago de Chuco; lo que permitirá conseguir la mejora no solo de la IE sino también de la comunidad en su conjunto a través del desarrollo de proyectos productivos y culturales que ayuden a la mejora económica mejorándola calidad de vida del poblador, siendo para ello necesario que el estudiante desarrolle competencias comunicativas. A continuación, presentaremos el árbol de problemas:

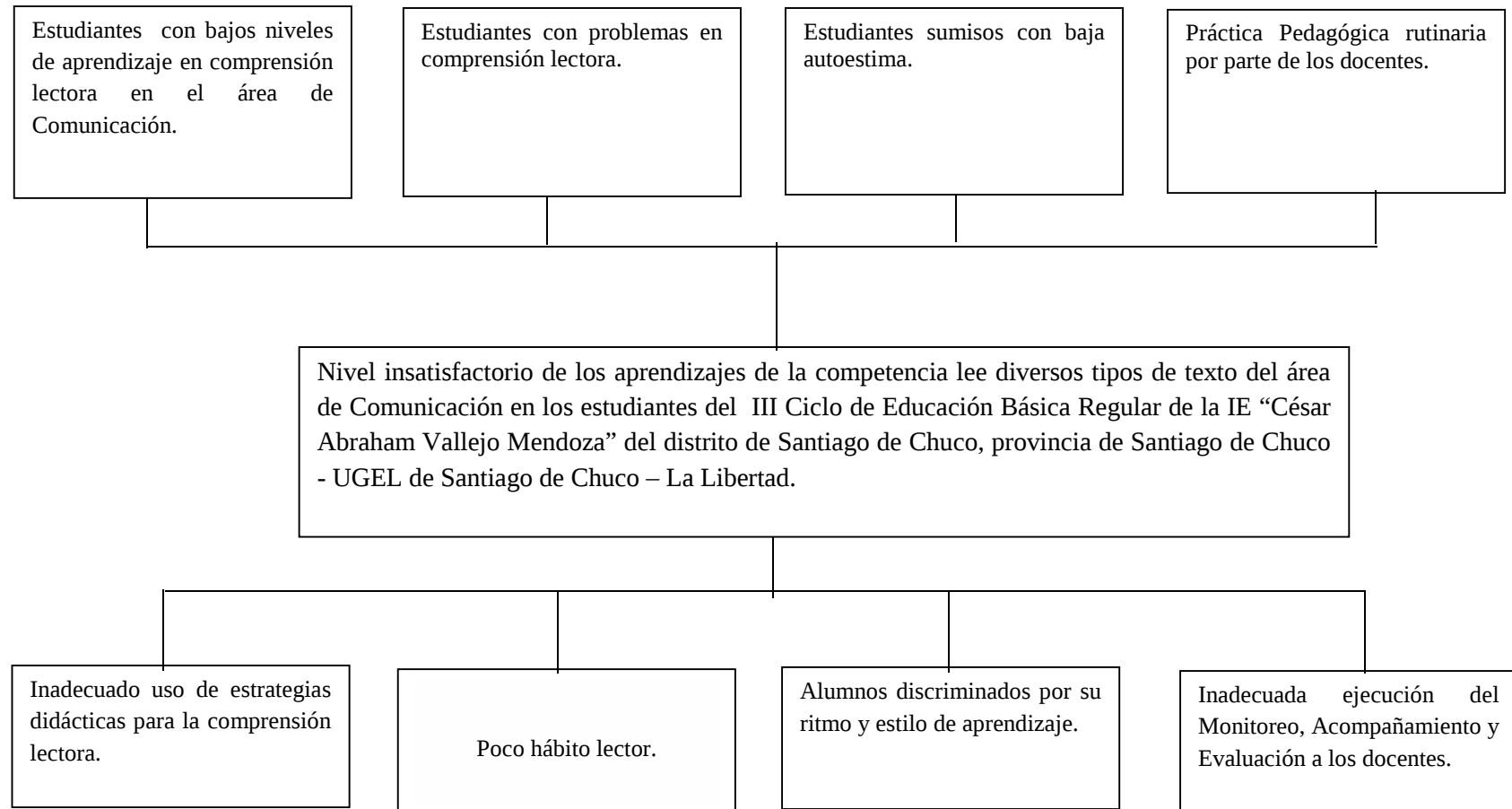


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Al aplicar la ficha de Monitoreo a los docentes específicamente en el aspecto “Uso de estrategias didácticas” se puede observar que existe el 60% de los docentes que no logran desarrollar estrategias adecuadas teniendo en cuenta el enfoque del área, así como la aplicación de procesos didácticos en su sesión de clase en el área de Comunicación, esto se debe a que no han participado en las reuniones de trabajo colegiado y los grupos de inter aprendizaje programado por la institución educativa.

Teniendo en cuenta la encuesta aplicada a los docentes con respecto a la metodología relacionada con el “Hábito lector” se puede observar que los docentes en un 80% no promueven la lectura en el aula ni fuera de ella. Esto se debe a que el docente no utiliza los materiales de lectura, ni estrategias para promover la lectura así mismo no implementa la biblioteca de aula, dificultando a que el alumno realice prácticas lectoras.

Por otro lado, al aplicar la ficha de monitoreo pedagógico, en el aspecto “uso de estrategias para la comprensión lectora” podemos observar que el 85% de docentes no considera los “ritmos y estilos de aprendizaje” ni toman en cuenta la aplicación de una evaluación diagnóstica para determinar las características individuales de los estudiantes. Esto se debe a que el docente no está empoderado de las estrategias pertinentes para desarrollar la comprensión lectora ni consideran las inteligencias que poseen los educandos referentes a lo planteado por Howard Gardner.

2.1.2 Resultados cualitativos. De acuerdo a la ficha de grupo focal aplicados a los docentes se evidencia que el Monitoreo y Acompañamiento no ha sido desarrollado con la utilización de un plan diseñado para este fin, debiendo el directivo contar con este insumo porque constituye un instrumento fundamental en la gestión del Directivo. Ministerio de Educación (2017).

El directivo no brinda retroalimentación a los docentes debiendo considerar que el Monitoreo, la retroalimentación y la evaluación son procesos fundamentales que debe aplicar el directivo porque que se orientan a intervención oportuna frente a

las necesidades identificadas en el docente para brindar lineamientos de mejora, coadyuvando a la transformando la escuela como un centro dinámico, que promueve el desarrollo continuo Pérez (2015).

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

Para hacer el diagnóstico se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos. De acuerdo a los resultados de los instrumentos cuantitativos se observa que en el aspecto “Uso de estrategias didácticas” los docentes no logran aplicar estrategias adecuadas teniendo en cuenta el enfoque del área, ni aplican de procesos didácticos en su sesión de clase referente al área de Comunicación. Respecto a la metodología relacionada con el “Hábito lector” los docentes no han utilizado adecuadamente los materiales de lectura, ni se ha implementado las bibliotecas de aula, por otro lado, en el aspecto “uso de estrategias para la comprensión lectora” el docente no considera los “Ritmos y estilos de aprendizaje” ni toma en cuenta la aplicación de una evaluación diagnóstica para determinar las características individuales de los estudiantes En cuanto a los resultados cualitativos los directivos no realizan el Monitoreo y Acompañamiento utilizando un plan, ni brindan retroalimentación.

Por otro lado respecto al primer aspecto “Uso de estrategias didácticas” éste guarda relación con los siguientes procesos operativos: PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar; PO03: Fortalecer el Desempeño Docente: sub procesos PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica, PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico y con el proceso de soporte: PS: Soporte al Funcionamiento de la IE: PS01 Administrar Recursos Humanos: sub procesos PS01.3 Fortalecer capacidades. Así mismo se afirma que no se ha cumplido con los siguientes compromisos de gestión: Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE, con el Compromiso 4: referido al Acompañamiento y Monitoreo de la Práctica Pedagógica en la IE y finalmente el Compromiso 5: que se refiere a la Gestión de la convivencia escolar en la IE, y la competencia del MBDDir. que se encuentra implicada en este aspecto es la

Competencia 1: que literalmente nos dice conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Respecto a la metodología relacionada con el “Hábito Lector” se puede afirmar que dicho aspecto guarda relación con el PE: Dirección y Liderazgo; PE02: Gestionar Relaciones Interinstitucionales y Comunitarias: sub proceso PEO2.2 Promover alianzas interinstitucionales, además el PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, PO03: Fortalecer el Desempeño Docente: sub procesos PO04.3 Realizar Acompañamiento integral al estudiante y el PS: Soporte al Funcionamiento de la IE: PS03 Administrar los Bienes, Recursos y Materiales Educativos: sub procesos PS03.2 Distribuir y preservar. Así mismo podemos mencionar que los compromisos de gestión que no se han realizado son el Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE, con el Compromiso 4: referido al Acompañamiento y Monitoreo de la Práctica Pedagógica en la IE y finalmente el Compromiso 5: que se refiere a la Gestión de la convivencia escolar en la IE, la competencia del MBDDir. que se encuentra implicada es la competencia 3 referida a favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

Por otro lado, en el aspecto “uso de estrategias para la comprensión lectora” el docente no considera los Ritmos y estilos de aprendizaje ni toman en cuenta la aplicación de una evaluación diagnóstica para determinar las características individuales de los estudiantes, esto guarda relación con el PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, PO04: Gestionar los aprendizajes: sub procesos PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes, PO04.3 Realizar Acompañamiento integral al estudiante, PO04.4 Evaluar aprendizajes, PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación: sub procesos PO05.1 Promover la convivencia escolar y el PS: Soporte al Funcionamiento de la IE: PS01 Administrar Recursos Humanos: sub procesos PS01.3 Fortalecer capacidades. Así mismo los compromisos de gestión que no se han realizado para cumplir este aspecto son el Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE, con el Compromiso 4: referido al Acompañamiento y Monitoreo de la Práctica Pedagógica en la IE y finalmente el Compromiso 5: que se refiere a la Gestión de la convivencia

escolar en la IE, y la competencia del MBDDir que se encuentra implicado es la Competencia 1 que se refiere a la conducción de la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Por último, en el aspecto implementación del Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico podemos concluir que guarda relación con el PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, PO03: Fortalecer el Desempeño Docente: sub procesos PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico y el PS: Soporte al Funcionamiento de la IE, PS01: Administrar Recursos Humanos: sub procesos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento y los compromisos de gestión que se han cumplido para la realización de este aspecto es el Compromiso 5: que se refiere a la Gestión de la convivencia escolar en la IE, y las competencias del MBDDir que se encuentran implicados las competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes y la Competencia 6 que se refiere a la gestión de 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.

El problema referido anteriormente supone el cumplimiento del reto de mejorar el nivel de proceso del aprendizaje de la competencia lee diversos tipos de textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco – La Libertad, para elevar las metas de aprendizaje.

Para concretizar el reto mencionado es importante cumplir desafíos como: implementar el uso adecuado de estrategias didácticas para la comprensión lectora, asimismo implementar el hábito lector en los estudiantes para que comprendan lo que leen, también promover la convivencia escolar para que los estudiantes tengan alta autoestima y, por último, elaborar un plan para la adecuada ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a los docentes con la finalidad de que las sesiones de aprendizaje sean significativas.

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 los aprendizajes de comprensión lectora del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE César Abraham Vallejo Mendoza del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco – UGEL Santiago de Chuco – La Libertad.	Resultados cuantitativos: En el aspecto “Uso de estrategias didácticas” se puede observar que existe el 60 % de los docentes que no logran desarrollar estrategias adecuadas teniendo en cuenta el enfoque del área, así como la aplicación de procesos didácticos en su sesión de clase referente al área de Comunicación, esto se debe a que no han participado en la realización de reuniones de trabajo colegiado y los grupos de inter aprendizaje programado por la institución educativa	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO03: Fortalecer el Desempeño Docente: sub procesos PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica, PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico. PS: Soporte al Funcionamiento de la IE: PS01 Administrar Recursos Humanos: sub procesos PS01.3 Fortalecer capacidades.	) Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE) Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo de la Práctica Pedagógica en la IE	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje, MINEDU (2009).
	Respecto a la metodología relacionada con el “Hábito Lector” los docentes en un 80% no promueven la lectura. Esto se debe a que no se ha utilizado adecuadamente los materiales de lectura, ni se ha implementado las bibliotecas de aula, dificultando a que el alumno realice prácticas lectoras.	PE: Dirección y Liderazgo PE02: Gestionar Relaciones Interinstitucionales y Comunitarias: sub proceso PEO2.2 Promover alianzas interinstitucionales. PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO03: Fortalecer el Desempeño Docente: sub procesos PO04.3 Realizar Acompañamiento integral al estudiante. PS: Soporte al Funcionamiento de la IE: PS03 Administrar los Bienes, Recursos y Materiales Educativos: sub procesos PS03.2 Distribuir y preservar.		Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos, MINEDU (2009).

	Por otro lado, en el aspecto “uso de estrategias para la comprensión lectora” el 85% de docentes no considera los “Ritmos y estilos de aprendizaje” ni toma en cuenta la aplicación de una evaluación diagnóstica para determinar las características individuales de los estudiantes. Esto se debe a que el docente no está empoderado de las estrategias pertinentes para desarrollar la comprensión lectora ni consideran las inteligencias que poseen los educandos referentes a lo planteado por Howard Gardner.	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO04: Gestionar los aprendizajes: sub procesos PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.2 Reforzar los aprendizajes, PO04.3 Realizar Acompañamiento integral al estudiante, PO04.4 Evaluar aprendizajes. PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación: sub procesos PO05.1 Promover la convivencia escolar PS: Soporte al Funcionamiento de la IE: PS01 Administrar Recursos Humanos: sub procesos PS01.3 Fortalecer capacidades.	) Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje, MINEDU (2009).
	Resultado cualitativo: De acuerdo a la ficha de grupo focal aplicados a los docentes se evidencia que el Monitoreo y Acompañamiento no ha sido desarrollado con la utilización de un plan constituyéndose en un instrumento fundamental en la gestión del Directivo. Ministerio de Educación (2017). El directivo no brinda retroalimentación debiendo considerar que el Monitoreo, la retroalimentación y la evaluación son procesos fundamentales que se orientan a intervención oportuna para implementar lineamientos de mejora, coadyuvando a la transformando la escuela como un centro dinámico, que promueve el desarrollo continuo. Pérez (2015)	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO03: Fortalecer el Desempeño Docente: sub procesos PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, PO03.3 Realizar Acompañamiento Pedagógico. PS: Soporte al Funcionamiento de la IE PS01: Administrar Recursos Humanos: sub procesos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.	) Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo de la Práctica Pedagógica en la IE	Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, MINEDU (2009). 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, MINEDU (2009).

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El Rol del Líder Pedagógico contempla cinco dimensiones según Robinson, citada en el Módulo Introdutorio (MINEDU, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas que de acuerdo a nuestra problemática se propone rediseñar, elaborar y actualizar los documentos de gestión, considerando las metas en el área de Comunicación a fin de que queden ampliamente conocidos los propósitos a lograr en relación a los aprendizajes de los estudiantes, porque como se pudo evidenciar en la última prueba ECE, el 48 % de estudiantes del segundo grado de primaria se ubican en el nivel de proceso, todo esto se debe a la falta de establecimiento de metas, por tanto, con esta estrategia se logrará reducir la cantidad de estudiantes que se ubiquen en el nivel de proceso, para que los estudiantes alcancen el nivel óptimo en sus aprendizajes.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos en donde debemos de implementar estrategias en base a experiencias pasadas que permitan gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos educativos; para lo cual se cuenta con fortalezas y oportunidades como: Ingresos propios de la IE, aporte de APAFA, la UGEL Santiago de Chuco, la Municipalidad, así también el MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Sin embargo, las dificultades a enfrentar son las escasas fuentes de ingreso de la IE y la tramitación burocrática de solicitudes ante entidades públicas y privadas, las mismas que serán superadas mediante la creación de diferentes fuentes de ingresos (servicios adicionales) y la gestión oportuna de la dotación de materiales y recursos educativos, porque se hace necesario contar y disponer de determinados materiales y recursos educativos de manera oportuna con la finalidad de mejorar el nivel de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos.

La tercera dimensión según Robinson viene hacer la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo donde vamos a organizar, implementar y fortalecer el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica. Para ello, en nuestra institución educativa se cuenta con fortalezas y oportunidades como la organización de la institución educativa en un equipo directivo debidamente capacitado, equipo de coordinadores docentes a nivel de áreas curriculares. Sin embargo, se cuenta con dificultades a enfrentar como la poca participación de docentes en jornadas de capacitación y/o actualización y en cierta

medida la renuencia de algunos docentes ante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento. Sin embargo, tales dificultades serán superadas con la implementación de un proceso de Monitoreo y Acompañamiento que implique una etapa de sensibilización, concientización y conocimiento real de lo que significa dicho proceso, porque a través del proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica a la labor docente, se apoyará al docente en el proceso de planificación de sus actividades pedagógicas para que se logre mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo didáctico de los profesores, todo esto está referido a organizar la Comunidad Profesional de Aprendizaje. Para ello, en nuestra institución educativa se cuenta con fortalezas como la organización de la institución educativa en equipos de trabajo, porque a través de la comunidad de aprendizaje se realizará la adecuación del currículo mediante el proceso de diversificación curricular que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes y por otro lado la gestión de oportunidades para el docente a fin de que se sienta motivado y comprometido con su labor para que de esta manera se pueda lograr resultados exitosos en los aprendizajes de los estudiantes.

En la última dimensión de Viviane Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo que permita diseñar e implementar espacios de integración del personal docente, estudiantes y padres de familia, porque con la ejecución de espacios y/o actividades de integración y recreación se mejorará significativamente las relaciones interpersonales entre los actores educativos generando un ambiente de armonía, tranquilidad y seguridad realizando excelentes actividades de aprendizaje de los estudiantes.

A continuación se presenta el cuadro de las dimensiones relacionándola con la solución del problema:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativa	Rediseñar, elaborar y actualizar los documentos de gestión, considerando las metas en el área de Comunicación a fin de que queden ampliamente conocidos los propósitos a lograr en relación a los aprendizajes de los estudiantes.	En la última prueba ECE, el 48 % de estudiantes del segundo grado de primaria se ubican en el nivel de proceso, todo esto se debe a la falta de establecimiento de metas, por tanto, con esta estrategia se logrará reducir la cantidad de estudiantes que se ubiquen en el nivel de proceso, para que los estudiantes alcancen el nivel óptimo en sus aprendizajes.
Obtención y Asignación de Recursos en Forma Estratégica	Implementar estrategias en base a experiencias pasadas que permitan gestionar de manera eficiente y eficaz los recursos educativos; para lo cual se cuenta con fortalezas y oportunidades como: Ingresos propios de la IE, aporte de APAFA, la UGEL Santiago de Chuco, la Municipalidad, así también el MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Sin embargo, las dificultades a enfrentar son las escasas fuentes de ingreso de la IE y la tramitación burocrática de solicitudes ante entidades públicas y privadas, las mismas que serán superadas mediante la creación de diferentes fuentes de ingresos (servicios adicionales) y la gestión oportuna de la dotación de materiales y recursos educativos	Es necesario contar y disponer de determinados materiales y recursos educativos de manera oportuna con la finalidad de mejorar el nivel de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos.
Planificación, Coordinación y Evaluación de la Enseñanza y del Currículo	Organizar, implementar y fortalecer el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica. Para ello, en nuestra institución educativa se cuenta con fortalezas y oportunidades como la organización de la institución educativa en un equipo directivo debidamente capacitado, equipo de coordinadores docentes a nivel de áreas curriculares. Sin embargo, se cuenta con dificultades a enfrentar como la poca participación de docentes en jornadas de capacitación y/o actualización y en cierta medida la renuencia de algunos docentes ante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento. Sin embargo, tales dificultades serán superadas con la implementación de un proceso de Monitoreo y Acompañamiento que implique una etapa de sensibilización, concientización y conocimiento real de lo que significa dicho proceso.	Porque a través del proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica a la labor docente, se apoyará al docente en el proceso de planificación de sus actividades pedagógicas para que se logre mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes

Promoción y Participación en Aprendizaje y Desarrollo Docente	Organizar la Comunidad Profesional de Aprendizaje. Para ello, en nuestra institución educativa se cuenta con fortalezas como la organización de la institución educativa en equipos de trabajo.	Porque a través de la comunidad de aprendizaje se realizará la adecuación del currículo mediante el proceso de diversificación curricular que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes y por otro lado la gestión de oportunidades para el docente a fin de que se sienta motivado y comprometido con su labor para que de esta manera se pueda lograr resultados exitosos en los aprendizajes de los estudiantes.
Asegurar un Entorno Ordenado y de Apoyo	Diseñar e implementar espacios de integración del personal docente, estudiantes y padres de familia.	Porque con la ejecución de espacios y/o actividades de integración y recreación se mejorará significativamente las relaciones interpersonales entre los actores educativos para que en un ambiente de armonía, tranquilidad y seguridad se realicen mejores las actividades de aprendizaje de los estudiantes.

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 los aprendizajes de la competencia lee diversos tipos de textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE César Abraham Vallejo Mendoza del distrito de Santiago de Chuco, provincia de Santiago de Chuco – UGEL Sánchez Carrión – La Libertad”; se ha determinado como alternativa más adecuada y factible, la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación tomados en cuenta según los criterios enmarcados en el logro de aprendizaje, implementación de mayores cambios en la escuela relacionados con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

La función del Líder Pedagógico es buscar soluciones a problemas como el que se ha citado. En ese sentido el MAE ha sido diseñado para responder a las demandas y necesidades de los docentes del nivel primario dando mayor énfasis en el trabajo del área de Comunicación. Esto supone contextualizar las características donde se ubica esta institución educativa: población dedicada en su mayoría a la agricultura extensiva, a la ganadería incipiente y al comercio, con un nivel socio económico de pobreza, carencia de muchos servicios básicos; temas que podrían servir para dar inicio a las actividades de aprendizaje desde situaciones significativas concretas y proponer mejoras sustanciales en tales problemas. Asimismo, existen fortalezas territoriales que serán aprovechadas adecuadamente en esta tarea y permitirán mayores oportunidades para fortalecer los aprendizajes. Se tiene, por ejemplo, una localidad que fomenta la cultura, el turismo y el folklore; ser un centro urbano con la mayoría de servicios, una buena señal de internet y el servicio de agua potable; temas de interés que permitirán plantear las situaciones retadoras para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El Monitoreo Pedagógico viene a ser el recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos para posteriormente poder realizar una adecuada toma de decisiones. Otras de las concepciones es la del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2013), en donde 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.

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 Pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, en donde Los directores tienen un 67% (que representan a 4 directores) de nivel alto en el Acompañamiento Pedagógico, porque se logró los dominios, competencias y desempeño en el marco de buen desempeño del directivo haciendo referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela; así mismo los profesores tienen un 72% (que representan a 57 profesores) de nivel alto en el desempeño laboral, porque logro los dominios, competencias y se comprobó que el desempeño en el marco de buen desempeño del docente hace referencia a que la dirección del proceso del aprendizaje es adecuado para los estudiantes.

El rol como Líder Pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de la propuesta. Para el Monitoreo Pedagógico nos hemos trazado cumplir con el 100% de visitas ejecutadas sobre el total de aulas de la IE, para el Acompañamiento Pedagógico hemos establecido el 100 % de visitas atendidas a los docentes monitoreados de nuestra institución y para evaluar ambos procesos hemos determinado el 100 % de observación de clase evaluada. Estas metas ayudarán al logro de la visión institucional que se refiere a ser una Institución Educativa Emblemática líder en la región, por la calidad académica que brindamos y la formación humanista compartida con los padres de familia y docentes calificados.

Asimismo, en el presente trabajo académico se presenta como actividades: Para el Monitoreo Pedagógico, como primera actividad realizaremos una jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia, características y mecanismos del proceso de Monitoreo en la IE luego se realizara otra jornada de consenso de indicadores, revisión y socialización de los instrumentos de Monitoreo, la siguiente actividad será la elaboración conjunta del cronograma de Monitoreo realizando posteriormente el diagnóstico del desempeño docente en el área (Primera visita) para luego realizar el procesamiento, análisis, e informe de resultados de la primera visita;

la misma estrategia se empleará en la realización de la segunda y tercera visita de observación de aula.

En suma, las metas y actividades descritas permitirán en su proceso, crear espacios para que se reflexione, se coordine, se revise, se retroalimente y se realice el Monitoreo a la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y en manejo de su práctica docente. De igual manera se hace imprescindible participar activamente en los círculos de inter aprendizaje y las horas colegiadas las cuales nos orientan en la realización efectiva de nuestra labor docente.

En cuanto a la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, será necesario promover la creación de espacios de colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas a través de asambleas, jornadas de reflexión y talleres de inter aprendizaje para intercambiar experiencias, conformar CPA establecer el trabajo colegiado y colaborativo, etc. En los distintos estamentos se debe contar con roles específicos siendo estos: a) De los directivos: gestionar, organizar, dirigir, coordinar, monitorear, acompañar y evaluar la Práctica Pedagógica (con autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación) b) De los docentes: participar y colaborar en los talleres de capacitación, grupos de inter aprendizaje, trabajos colegiados. c) De los estudiantes: participar activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, fomentar el respeto dentro del aula promoviendo un clima escolar adecuado, cumplir con las tareas encomendadas. d) De los administrativos: apoyar con el reparto del material existente en la institución educativa. e) De los padres de familia: mantener una Comunicación constante con el docente de aula y directivos, participar en las actividades que propicien la mejora de los aprendizajes. f) De la comunidad: apoyar logísticamente para las jornadas de sensibilización.

De otro lado, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la Gestión Escolar y se genera valor en los mismos: En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); 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 IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

En cuanto a la relación que existe entre el MAE con la gestión curricular, el MBDDir. y los compromisos de gestión se puede deducir que todos guardan estrecha relación con el problema planteado, en donde se podrá indicar que la finalidad del MAE es la de mejorar la práctica pedagógica influenciando significativamente en la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación, específicamente en la competencia leer diversos tipos de textos escritos; asimismo la gestión curricular estará encausada a formar en los estudiantes el desarrollo de sus competencias mejorando la enseñanza aprendizaje del área evidenciando la relación cercana entre la alternativa de solución y la gestión curricular, dando énfasis al cuarto Compromiso de Gestión Escolar que se refiere al Monitoreo y Acompañamiento de la Práctica Pedagógica en la institución educativa que mejora significativamente los aprendizajes de los estudiantes al crear acciones de mejora a la Práctica Pedagógica, como es la de desarrollar las competencias que ayudarán a generar situaciones complejas, significativas y/o problemáticas, teniendo en cuenta los principios generales del aprendizaje.

También, teniendo en cuenta lo antes mencionado el directivo, como Líder Pedagógico, tendrá la misión de promover y mantener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad, cuya participación irá en favor de los aprendizajes. También es necesario promover un clima escolar que esté basado en el respeto mutuo, el estímulo, la colaboración y la aceptación de las diferencias. Los actores de la comunidad educativa son los que generan las condiciones necesarias para que los estudiantes aprendan de acuerdo a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben realizar un análisis minucioso a sus estudiantes para determinar cómo se encuentran para luego realizar la planificación, ejecución y finalmente evaluar los procesos y sus resultados de la implementación del plan lector y la comprensión lectora en los estudiantes del III ciclo de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza”; los padres de familia deben mantener una Comunicación constante con el docente de aula y directivos permitiéndoles trabajar coordinadamente cooperando en forma efectiva en las acciones que le toque desenvolverse dentro de la IE

El cuerpo directivo de la Institución Educativa Emblemática “César Abraham Vallejo Mendoza” de Santiago de Chuco, durante el año lectivo 2017 tuvo serias dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica como debería ser, ya que se tenía un idea errónea de lo que

significaba la implementación y ejecución del MAE en la IE después de llevar el módulo 5 de especialización ya se cuenta con una idea clara como implementar el MAE en la IE es por ello que se ha propuesto generar espacios adecuados para realizar una asesoría de consenso y personalizada dentro de nuestra institución a través de los grupos de interaprendizaje y las jornadas de trabajo colegiado generando en el docente un ambiente de confianza y asertividad que les permita estar contentos con la aplicación de la estrategia del MAE, pronosticando cambios sustantivos desde el enfoque de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes los que serán evaluados de manera permanente haciendo uso del enfoque de desarrollo de competencias y el enfoque formativo de evaluación y usando instrumentos como lista de cotejo y rubrica de evaluación (con autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación) con la finalidad de contar con referencias validas que demuestren que la propuesta ha sido eficaz y que ha tenido efecto.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El Monitoreo es vital para recoger evidencias y lograr mejores desempeños en los docentes, así como también mejores logros de aprendizaje en los estudiantes. En la realidad institucional este proceso no se ha estado realizando a cabalidad porque hubo diversas formas de comprensión de su concepto y uso equivocado de sus instrumentos, con esto los docentes han estado trabajando a la deriva por lo que urge mejorar su implementación y fortalecimiento.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa. La palabra “Monitoreo” (o lo que sería más castizo, “monitoria”) viene del latín “monere” que significa “advertir”. El diccionario de la Real academia de española define al Monitoreo como “monitoria” como “consejo, monición, advertencia.

Respecto a este punto se sigue haciendo múltiples conceptualizaciones que conllevan a tener ciertas dificultades, por lo tanto, es necesario afianzarse de algunos estudiosos. Guach y Peña (1995) centrado en lo pedagógico, señalan:

El Monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente (Guach y Peña 1995, p. 63).

El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza” de Santiago de Chuco, para identificar logros y aspectos críticos a ser

atendidos en el Plan de Acción. Es así que, el Monitoreo se convierte en un proceso que permite la toma de decisiones más objetiva para la mejora de la gestión.

Transversalmente hablamos de un elemento que se encuentra en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. Ministerio de Educación (2014).

Por todo lo expuesto, el Monitoreo es un proceso que consiste en recoger evidencias, analizarlas y tratarlas para diagnosticar la labor del docente en las aulas y esto ha de servir para mejorar la misma práctica, mejorar la motivación y el compromiso, así como también posibilitar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes que requieren desarrollar competencias en aspectos fundamentales como es la comprensión lectora y el desarrollo de la Comunicación.

Características del Monitoreo. El Monitoreo pedagógico se realiza teniendo en cuenta las siguientes características: Es sistemático y pertinente porque supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de la Práctica Pedagógica de cada docente, también es flexible y gradual porque propone distintas alternativas para apoyar a los docentes, otra de las características vendría a ser que es formativa, motivadora y participativa porque promueve el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto y por último diríamos que es permanente e integral ya que acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución (implementación de las rutas) y evaluación curricular de modo continuo.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de Monitoreo Pedagógico que se pueden utilizar para la obtención de la información de la observación de la sesión de clase 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 que tiene como finalidad visitar el aula de un docente por parte del director o un directivo, para realizar de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Ministerio de Educación, 2014).

Observación entre pares. Cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo.

Autogestión. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza su auto 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 decir cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos de Monitoreo son el conjunto de procedimientos y recursos para recoger información útil, pertinente y oportuna de los procesos pedagógicos, y que permiten 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 de observación contempla los siguientes aspectos: la programación curricular de aula, el uso efectivo del tiempo, el uso adecuado de las estrategias de aprendizaje del uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

Cuaderno de campo. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada las evidencias que se suscitan durante la visita al aula. El uso de este instrumento 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. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El Monitoreo y Acompañamiento son acciones complementarias, mientras el Monitoreo proporciona información de los procesos pedagógicos, el Acompañamiento 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. A continuación, vamos a citar a diversos autores que nos proporcionan información acerca del Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición del acompañamiento pedagógico. El Acompañamiento es el recurso pedagógico fundamental 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. También podemos decir que el Acompañamiento Pedagógico va a fortalecer a los docentes como líderes de cambio y la innovación, para mejorar la calidad de aprendizajes de los estudiantes cuya finalidad será la de generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la Práctica Pedagógica en la Institución Educativa, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

También definiremos al Acompañamiento como la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proceso educativo. Así mismo diremos que es un proceso de recojo frecuente de información sobre todos los aspectos pedagógicos de los docentes. Acompañar es controlar que tal progresan las actividades. Es observación sistemática e intencionada. (Diagnóstico Socio Educativo Colegio Público República de Colombia, Managua, junio 2010) La supervisión, es la que regula el desarrollo de la secuencia lógica del currículo, tomando en cuenta la planificación didáctica, el entorno en el que debe desarrollarse, y la persona adecuada para ejecutarlo, alcanzar los objetivos propuestos y tener definido su norte en las visitas de asesoría y Acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para Brigg, "la supervisión es el Acompañamiento Pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas" (Brigg, 2005, p. 5) La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

5.1.1.2.2. Estrategias para el acompañamiento pedagógico. El Acompañamiento Pedagógico es la parte en donde se fortalece al maestro profesionalmente para la mejora de su Práctica Pedagógica, pero para lograrlo necesitamos de estrategias adecuadas para tal fin por lo que a continuación mencionaremos algunas de ellas que según especialistas son las más importantes para tal fin, según el Ministerio de Educación (2012) las estrategias de Acompañamiento son:

Visita al aula. Que tiene la finalidad de identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente y prestar ayuda pedagógica al desempeño docente, a través de la observación directa a lo largo de la sesión de clase, permitiendo brindar asesoría y asistencia personalizada al docente, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de Acompañamiento y las metas trazadas por la institución educativa.

Círculos de inter-aprendizaje. Favorece la socialización entre docentes y directivos de la misma institución educativa o comunidad, en donde van a tratar temas de interés común referidos al trabajo pedagógico valorando a través de estos espacios la construcción de propuestas de innovación pedagógica e investigación acción en aula de las prácticas docentes exitosas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

Pasantías. A través de esta estrategia vamos a poner en práctica la observación del desempeño exitoso de un docente que será visto por otro colega quien tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. Así mismo se requiere que anticipadamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante en el proceso pedagógico para la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, se requiere que se prevea quién atenderá el aula del docente que realizará la pasantía.

Jornadas de autoformación docente. Mirando las necesidades de aprendizaje del docente se deben fortalecer las capacidades y competencias profesionales

mediante la incorporación de conocimiento pedagógico, utilizando estrategias diversas que se pueden desarrollar a través de jornadas debidamente planificadas y en la que se garantice la asistencia de los docentes con la finalidad de cumplir con el propósito de la misma.

Observación entre pares. Favorece la reflexión de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza, respeto y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de la Práctica Pedagógica. Consiste en visitar el aula de otro docente que desarrolle las sesiones de clase con el mismo grado de estudios, con estudiantes de características similares con la finalidad de poder observar aspectos relevantes que fortalezcan la Práctica Pedagógica.

Aulas abiertas. Tiene como propósito sensibilizar a las familias y la comunidad sobre la importancia de su participación en la enseñanza para mejorar el aprendizaje. Se realizan de manera planificada, con el objetivo de fortalecer la Práctica Pedagógica a partir del aporte de los diversos actores educativos y aprovechar los elementos del contexto beneficiando de esta manera al estudiante con sesiones significativas.

5.1.1.3. Evaluación. Según el Ministerio de Educación (2016) la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece anticipadamente lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. También podemos acotar que la evaluación docente representa un aspecto nodal para el mejoramiento de los sistemas educativos ya que toda evaluación tiene una finalidad previamente definida y es esencialmente un acto valorativo, donde los principios aplicados son indicadores del grado de responsabilidad con que se realiza y la visión que otorga la sociedad a la educación.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. La evaluación pedagógica constituye parte fundamental del proceso del MAE, así lo definen algunos autores:

Según Valdés (2000) considera que 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 por lo que debe orientarse un aspecto formativo que incide sobre la mejora del desempeño docente y por ende de los aprendizajes de los estudiantes.

Así también, 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”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

Para Teleña (1984), la evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, teniendo como base un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados del sujeto evaluado, con el fin de tomar decisiones, en este sentido se alude a un proceso que requiere recojo de resultados en diversos momentos del desempeño, que en el caso del docente debe ser debidamente planificado desde el inicio hasta el momento en que se considere el término del mismo.

Características de la evaluación del desempeño docente. La característica de la evaluación de la práctica docente se enmarca en el paradigma cualitativo porque trata de comprender la realidad en la que se desenvuelve la práctica docente, es por ello que Pimentel (2015) nos da las características siguientes a la evaluación de desempeño docente:

Integral. Se analizan todos los elementos que constituyen la acción docente, se profundiza en los aspectos más significativos y se hace hincapié en los que presentan una mayor debilidad en su desarrollo.

Formativa. Durante el proceso se introducen los cambios necesarios para la mejora, según los datos que se vayan recopilando en el proceso evaluativo. Reconocer que la evaluación es una herramienta útil para la identificación de fortalezas y debilidades de la actuación didáctica.

Criterios con referencia a la conducta. En esta evaluación se describen con detalle todas las conductas-tipo que se desarrollan en el aula con diferentes niveles de desempeño profesional desde las más abstractas hasta las más concretas.

La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación del desempeño docente.* Para la evaluación del desempeño docente; la organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) considera crucial “crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”.

Para evaluar el desempeño docente es recomendable “utilizar un sistema de observación que conste de dos instrumentos utilizados en dos etapas sucesivamente: en la primera etapa se debe aplicar un sistema de observación abierto, específicamente un informe (sistema de alta inferencia) y en la segunda etapa, a partir del informe, se debe llenar una lista de comportamientos (sistema de baja inferencia)” (Vesub y Alliaud, 2012, p. 52).

Otra estrategia de evaluación del desempeño docente importante de considerar es la evaluación entre pares llamada también “coevaluación” “esta estrategia aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes de los distintos ciclos, debido a que considera que “en la autoevaluación, la mayor parte de los docentes se autoevalúan con puntajes altos y con poca variabilidad entre ellos” (Alvarado, 2011, p. 28).

En términos más precisos se puede considerar además la opinión de Valdés respecto a la evaluación del desempeño docente considera un conjunto de métodos/instrumentos cuya utilización considera necesaria y útil “para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la que pueden aportar información pertinente” (Valdés, 2009 p. 47).

Los instrumentos seleccionados para la evaluación de desempeño docente son los siguientes:

Lista de control. Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

Escalas de observación. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

Códigos de categorías. La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio

Autoevaluación: Es una estrategia educativa que consiste en efectuar un análisis crítico por parte de uno mismo, con el fin de valorar una situación o juzgar los resultados de una determinada tarea.

Encuesta de opiniones profesionales. Esta encuesta es elaborada y aplicada por profesionales que empleando métodos de elección de encuestados por azar se emplea para conocer efectivamente datos referidos a la labor docente en el aula.

Portafolio. Nos permite evaluar al docente con respecto a sus responsabilidades en el desempeño de sus funciones dentro del aula.

Test proyectivos sobre actitudes valores y normas. Sirve para valorar los resultados de su labor educativa.

5.1.2 Área: Comunicación. Es el proceso a través del cual intercambiamos información, implantamos compromisos y presentamos nuestras emociones, mediante el uso de la palabra (oral y escrita) y de los gestos. Gracias a la Comunicación conseguimos relacionarnos con otros y logramos de mejor forma lo que nos proponemos. Aplicada al mundo educativo, la Comunicación representa la capacidad de entregar y recibir información que contribuya a la comprensión y al mejoramiento del desempeño lector y al desarrollo de relaciones armónicas en la IE

Características de la Comunicación.

Saber escuchar, es fundamental para la comprensión, la empatía, el respeto, porque va a constituir una habilidad indispensable para que todo buen comunicador pueda dirigirse a un determinado público en una manera eficaz y asertiva, así mismo vamos a identificar aquellos elementos que puedan ser una barrera a una escucha efectiva.

Saber preguntar, es importante prepararnos tanto para las preguntas que podamos hacer como las que pueden surgir. Pero también es importante saber preguntar, es decir: no empezar directamente haciendo preguntas, mejor no hacer

preguntas personalizadas, es conveniente lanzarlas al aire y dejar que alguien conteste o contestar nosotros mismos.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El Enfoque del área de Comunicación es el enfoque comunicativo textual. Según el DCN (2009) podemos definir que es una competencia gramatical, socio lingüística, estratégica enmarcada en el aspecto comunicativo porque considera que la función primordial del lenguaje es comunicarse haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos; y es textual porque se considera varios tipos de textos reales, en varias situaciones de Comunicación, con diferentes interlocutores y reflexionando sobre el uso de la lengua.

5.1.2.2. Competencia. En cuanto a la competencia respecto al área de Comunicación diremos que hace referencia al conjunto de conocimientos y habilidades que posibilitan que una persona sea capaz de comunicarse adecuadamente y producir una cantidad infinita de enunciados gramaticalmente correctos.

Según el Ministerio de Educación (2016), define a la competencia como la “facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”.

Por lo que ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada.

Asimismo, ser competente es combinar también determinadas características personales, con habilidades socioemocionales que hagan más eficaz su interacción con otros. Esto le va a exigir al individuo mantenerse alerta respecto a las disposiciones subjetivas, valoraciones o estados emocionales personales y de los otros, pues estas dimensiones influirán tanto en la evaluación y selección de alternativas, como también en su desempeño mismo a la hora de actuar.

Clima institucional. Son variadas las definiciones sobre el Clima laboral o institucional por lo que mencionaremos a algunos autores. Gibson y sus colaboradores afirman que:

Las personas son capaces de darse cuenta, pueden sentir, percibir la atmosfera existente en el lugar que se encuentren, ello debido al tipo de relaciones e

inter-relaciones que se producen en cada institución debido al comportamiento de la persona a la estructura de la institución y los procesos que se producen en ella. (Gibson, 1984,p. 38)

Asimismo, Chiavenato afirma que el clima organizacional constituye en una organización el medio interno y la atmósfera psicológica y puede ser percibido en diferentes maneras por diferentes individuos.

Así algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria el clima que se produce en el interior de su institución resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de la organización misma y de las relaciones interpersonales existentes. (Chiavenato, 1984, p.464)

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. Desde la óptica docente, podemos definir la metodología, siguiendo la opinión de Medina (2001) quien visualiza la metodología para desarrollar la competencia como el conjunto de decisiones que son adoptadas por los docentes con la finalidad de comunicar los contenidos de una asignatura, así como junto al diseño de las situaciones de enseñanza más adecuadas, tomando como punto de referencia las características particulares de los estudiantes y del grupo en general.

En tanto Díaz Barriga & Hernández Rojas (2002), afirman que las estrategias metodológicas son los procedimientos o recursos utilizados que utiliza el docente con la finalidad de promover aprendizajes significativos. Partiendo de esta definición, es necesario tomar consciencia de que la metodología debe de responder a los objetivos formulados, al contexto educativo y a las características particulares de cada grupo. He ahí la justificación de uso de la metodología participativa, teniendo presente que en algunas ocasiones no resultará tan idónea como en otras.

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia. Los recursos metodológicos son elementos indispensables para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje del área de Comunicación, debido a que favorecen al afianzamiento del conocimiento y el desarrollo de las competencias lectoras, a través de la expresión oral, comprensión y producción de textos. Algunos de los recursos frecuentemente utilizados son: fotocopias de pequeñas lecturas, libros sobre narraciones, folletos, recetas, revistas, periódicos, etc. Así mismo podemos

afirmar que los libros de texto siguen siendo un material omnipresente en las prácticas educativas porque contribuyen a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.2.2.3. Planificación de acciones de aprendizajes. La planificación de una sesión de aprendizaje permite organizar de una manera ordenada las actividades que desarrollarán cada docente respetando los momentos pedagógicos que son: inicio, desarrollo y cierre. El Ministerio de Educación considera que el momento previo a una sesión de aprendizaje debe ser la planificación de las actividades a desarrollar en la que se debe considerar en el inicio el declarar el propósito de la sesión a los estudiantes debiendo conocer lo que va a aprender. De igual forma el segundo momento referido al desarrollo tiene que ver con el Acompañamiento, asesoramiento por parte del docente al estudiante en la construcción del nuevo conocimiento a través de la aplicación de estrategias y la implementación con materiales y recursos educativos; y por último en el tercer momento de cierre se va a promover la metacognición en donde el estudiante transfiera lo aprendido a nuevas situaciones de la vida diaria.

Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de Comunicación. En la actualidad en que vivimos el principal desafío que afrontan los educadores del siglo XXI es la prevención de la violencia en las aulas, el mejoramiento del clima escolar durante el desarrollo de las sesiones del área de Comunicación y la resolución de conflictos cotidianos, pero, sobre todo, el mayor reto es enfocar la educación integral del alumnado desde la perspectiva de la educación para la convivencia y la paz. Este planteamiento hace hincapié en la capacidad de sistema educativo, formal y no formal, para contribuir a la transformación de nuestra sociedad hacia un modelo sustentado por los principios de la Cultura y la convivencia escolar.

5.2. Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “El Acompañamiento Pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016” que nos habla acerca de las experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del plan antes mencionado; en donde los directores encuestados tienen un 67% (que representan a 4 directores de 6) de nivel alto en el Acompañamiento Pedagógico, porque se logró cumplir con los dominios, competencias y desempeño en el Marco de Buen Desempeño del Directivo haciendo referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela; así mismo los profesores tienen un 72% (que representan a 57 profesores) de nivel alto en el desempeño laboral, porque logro los dominios, competencias y se comprobó que el desempeño en el Marco de Buen Desempeño del Docente hace referencia a que la dirección del proceso del aprendizaje es adecuado para los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1. Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Se ha considerado mejorar la Práctica Pedagógica, la motivación y el compromiso de los docentes para la mejora de la comprensión lectora de los estudiantes mediante la ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades, intereses y demandas de los docentes de la Institución Educativa Emblemática César Abraham Vallejo Mendoza, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Santiago de Chuco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la Práctica Docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso de estrategias didácticas, la práctica lectora y la convivencia en el aula, referente a la comprensión de textos, en los docentes del nivel primario de la IE César Abraham Vallejo Mendoza.

- Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y con reflexión del trabajo realizado, fortaleciendo el saber teórico – práctico a través de la organización y participación del trabajo en equipo y cooperativo, en donde se construya una propuesta pedagógica acorde a la realidad de los estudiantes y de su entorno.

- Evaluar la Práctica Pedagógica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de las capacidades pedagógicas en la comprensión lectora favoreciendo el perfeccionamiento del profesor a través de la identificación de aquellas cualidades que caracterizan a un buen docente.

6.2. Matriz del Plan de Acción

La alternativa de la medida priorizada para la solución del problema planteado es la ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica a los docentes del nivel primario enfatizando en la comprensión lectora; su ejecución implica aplicar actividades y estrategias para mejorar la práctica docente en el desarrollo de diversas actividades organizadas en un plan cuyo propósito es el mejoramiento de la práctica docente, la motivación y el compromiso para lograr niveles satisfactorios en la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el Monitoreo Pedagógico a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y fomentar la convivencia democrática y de buenas relaciones en el aula; a partir de ello se tomará acciones para una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de ofrecer el soporte técnico pedagógico a los docentes que lo necesiten para mejorar el perfeccionamiento de sus competencias pedagógicas y didácticas en la mejora de los aprendizajes, analizando y dando juicios de valor a las evidencias recogidas para realizar el Acompañamiento por parte del personal directivo para posibilitar la mejora los desempeños docentes y consecuentemente mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la comprensión lectora.

Enseguida, presentamos la matriz del Plan de Acción, en la cual se consideran los indicadores, luego tenemos las metas, posteriormente las estrategias, así mismo las actividades, responsable y finalmente el cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Todas estas acciones servirán para mejorar la práctica docente, así como también el compromiso de los estudiantes en la mejora de sus aprendizajes de acuerdo a la competencia leer diversos tipos de textos escritos, de igual manera se mejorará sustancialmente el clima en la institución educativa.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRA-TEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Mejoramiento de la practica pedagógica mediante la ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en los docentes del III ciclo del nivel primario para mejorar la comprensión lectora en los estudiantes respondiendo a las necesidades, intereses y demandas.	Monitorear la práctica docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso de estrategias didácticas, la práctica lectora y la convivencia en el aula, referente a la comprensión de textos, en los docentes del nivel primario de la IE César Abraham Vallejo Mendoza.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos y didácticos y convivencia en el aula.	100% de visitas ejecutadas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre el propósito importancia, características y mecanismos del proceso de Monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x									
					1.2. Jornada de consenso de indicadores, revisión y socialización de los instrumentos de Monitoreo.	Equipo directivo	x	x								
					1.3. Elaboración conjunta del cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo		x								
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente en el área (Primera visita).	Equipo directivo			x							
					1.5. Procesamiento, análisis, e informe de resultados de la primera visita.	Equipo directivo			x							
					1.6. Observación en segunda visita.	Equipo directivo				x						
					1.7. Procesamiento análisis e informe 2° visita.	Equipo directivo				x						

					1.8. Observación en tercera visita.	Equipo directivo									X		
					1.9. Procesamiento análisis e informe 3° visita.	Equipo directivo									X		
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y con reflexión del trabajo realizado, fortaleciendo el saber teórico – práctico a través de la organización y participación del trabajo en equipo y cooperativo, en donde se construya una propuesta pedagógica acorde a la realidad de los estudiantes y de su entorno.	Porcentaje de visitas aula para realizar el asesoramiento respectivo	100 % de visitas atendidas	Visita en el aula	2.1. Coordinación con el docente para la visita al aula.	Equipo directivo	X										
					2.2. Elaboración de cronograma de Acompañamiento.	Equipo directivo	X	X									
					2.3. Visita individualizada y suscripción de compromisos.	Equipo directivo			X	X	X	X	X	X	X	X	X
					2.4. Elaboración de reporte e informe final.	Equipo directivo			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la	Porcentaje de observación de clase ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación	100 % de observación de clase evaluada	Observación de clase en el aula	2.1. Elaboración de instrumentos.	Equipo directivo			X		X						
					2.2. Observación de las sesiones de clase.	Equipo directivo		X		X				X	X		
					2.3. Análisis consensuado del MBDD.	Equipo directivo	X	X									
					2.4. Análisis de los resultados de las evidencias.	Equipo directivo			X			X					X

	comprensión lectora favoreciendo el perfeccionamiento del profesor a través de la identificación de aquellas cualidades que caracterizan a un buen docente.				2.5. Sistematización de resultados.	Equipo directivo			X			X			X
					2.6. Informe y socialización de resultados.	Equipo directivo		X	X	X	X	X	X	X	X
					2.7. Retroalimentación según las necesidades docentes en base a las evidencias.	Equipo directivo			X		X		X		X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es un recurso fundamental para avalar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, porque permite detectar oportunamente las necesidades de arreglo de las actividades planificadas a partir de la información que admita la identificación de dificultades durante el proceso, 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. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que establece la implementación de las actividades propuestas para evaluar el logro de los objetivos de dicho plan.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Permitirá modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Expresado en porcentaje para estimar en términos cuantitativos el logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A pesar que existen brechas como: inadecuada convivencia, inasistencia de docentes, la desmotivación de docentes las mismas que serán superadas a través del consenso de normas de convivencia, sensibilización de sus roles como docentes, trabajos colegiados que permitan motivar a los docentes.

En la siguiente página, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la praxis docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula, referente a la comprensión de textos, en los docentes del nivel primario de la IE. "César Abraham Vallejo Mendoza".	Establecer el porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre el propósito importancia, características y mecanismos del proceso de Monitoreo en la IE.	Equipo directivo Docentes						x	Acta de asistencia Panel de productos	Cuaderno de campo Ficha de Monitoreo	Proyector Laptop Papel bond	Ninguna	100 %
			1.2. Jornada de consenso de indicadores, revisión y socialización de los instrumentos de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes						x	Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.		Proyector Laptop Papel bond	Ninguna	
			1.3. Elaboración conjunta del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo Docentes						x	Plan de Monitoreo		Proyector Laptop Papel bond	Ninguna	
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente en el área (Primera visita).	Equipo directivo Docentes						x	Registro de evidencias del desempeño docente.		Papel bond	Ninguna	
			1.5. Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo Docentes						x	Matriz de evidencias Lista de prioridades para el Acompañamiento		Papel bond	Ninguna	
			1.6. Observación en segunda visita.	Equipo directivo Docentes						x	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Papel bond	Ninguna	
			1.7. Procesamiento y Comunicación de	Equipo directivo						x	Matriz de evidencias Lista de prioridades		Papel bond	Ninguna	

			resultados de la segunda visita.	Docentes							para el Acompañamiento				
			1.8. Observación de la tercera visita.	Equipo directivo Docentes						x	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Papel bond	Ninguna	
			1.9. Procesamiento y Comunicación de resultados de la tercera visita.	Equipo directivo Docentes						x	Matriz de evidencias Lista de prioridades para el Acompañamiento		Papel bond	Ninguna	
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y con reflexión del trabajo realizado, fortaleciendo el saber teórico – práctico a través de la organización y participación del trabajo en equipo y cooperativo, en donde se construya una propuesta pedagógica acorde a la realidad de los estudiantes y de su entorno.	Porcentaje de visitas aula para realizar el asesoramiento respectivo	Visita en el aula	1.1. Coordinación con el docente para la visita al aula.	Equipo directivo Docentes						x	Acta de compromiso	Informe de Monitoreo Cuaderno de campo	Papel bond	Ninguna	100 %
			1.2. Elaboración de cronograma de Acompañamiento.	Equipo directivo Docentes						x	Plan de Acompañamiento			Ninguna	
			1.3. Visita individualizada y suscripción de compromisos.	Equipo directivo Docentes						x	Fichas de Acompañamiento y compromisos Cuaderno de campo Sesiones de aprendizaje Fotografías		Papel bond	Ninguna	
			1.4. Elaboración de reporte e informe final.	Equipo directivo Docentes						x	Fichas de Acompañamiento y compromisos		Papel bond	Ninguna	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo	Porcentaje de observación de clase ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de	Observación de clases en el aula	3.1. Elaboración y revisión de instrumentos de evaluación.	Equipo directivo Docentes						x	Lista de control Cuaderno de campo	Informe de Monitoreo Cuaderno de campo	Papel bond	Ninguna	100 % de observaciones
			3.2. Recojo de evidencias.	Equipo directivo Docentes						x	Lista de control Escalas de observación	de campo Lista de control	Papel bond	Ninguna	

de las competencias pedagógicas en la comprensión lectora favoreciendo el perfeccionamiento del profesor a través de la identificación de aquellas cualidades que caracterizan a un buen docente.	Comunicación		3.3. Contratación con el MBDD.	Equipo directivo Docentes						x	Lista de control Códigos de categorías		Papel bond	Ninguna	
			3.4. Sistematización de resultados.	Equipo directivo Docentes						x	Lista de control Escalas de observación		Papel bond	Ninguna	
			3.5. Retroalimentación según las necesidades en base a evidencias.	Equipo directivo Docentes						x	Lista de control Escalas de observación		Papel bond	Ninguna	

Figura 5. 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%)

A continuación presentamos un cuadro en el que se considera los riesgos que se podrían generar frente a los tres objetivos específicos planteados en el Plan de Acción y que responden al Monitoreo y Acompañamiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la praxis docente en el área Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula, referente a la comprensión de textos, en los docentes del nivel primario de la IE. “César Abraham Vallejo Mendoza”.	Temor docente.	Sensibilización a los docentes referente a la finalidad del Monitoreo.
	Licencia de los docentes.	Reprogramar de visitas.
	Huelga magisterial.	Reprogramar de visitas
	Tiempo limitado.	Realizar el cronograma de acuerdo al tiempo con que se cuenta
Acompañar la práctica docente brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico y con reflexión del trabajo realizado, fortaleciendo el saber teórico – práctico a través de la organización y participación del trabajo en equipo y cooperativo, en donde se construya una propuesta pedagógica acorde a la realidad de los estudiantes y de su entorno.	Rechazo del docente.	Comprometerle a la sensibilización sobre la importancia del Acompañamiento.
	Licencia de los docentes.	Reprogramación de las fechas planificadas.
	Realización de actividades extracurriculares.	Reprogramación de las fechas planificadas.
Evaluar la Práctica Pedagógica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para el desarrollo de las capacidades pedagógicas en la comprensión lectora favoreciendo el perfeccionamiento del profesor a través de la identificación de aquellas cualidades que caracterizan a un buen docente.	Licencia de los docentes.	Reprogramación de las fechas planificadas.
	Realización de actividades extracurriculares.	Reprogramación de las fechas planificadas.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse 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 cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del Monitoreo en la IIE.	Primera semana de marzo	S/ 10.00 de fotocopias	Recursos propios
Jornada de consenso de indicadores, revisión y socialización de los instrumentos de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 5,00 copias	Recursos propios
Elaboración conjunta del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 15,00 copias	Recursos propios
Diagnóstico del desempeño docente en el área (Primera visita).	Mayo	S/ 5,00 copias	Recursos propios
Procesamiento, análisis, e informe de resultados de la primera visita.	Mayo	S/ 15,00 material escritorio	Recursos propios
Observación en segunda visita.	Julio	S/ 5,00 copias	Recursos propios
Procesamiento análisis e informe 2° visita.	Julio	S/. 15,00 Material escritorio	Recursos propios
Observación en tercera visita	Setiembre	S/ 5,00 copias	Recursos propios
Procesamiento análisis e informe 3° visita.	Setiembre	S/. 15,00 material	Recursos propios
Coordinación con el docente para la visita al aula	Marzo	0,00	Recursos propios
Elaboración de cronograma de Acompañamiento	Marzo/ abril	S/. 5,00 material escritorio	Recursos propios

Visita individualizada y suscripción de compromisos	Mayo, junio, julio, agosto, setiembre, octubre, nov, dic.	S/. 5,00 material escritorio	Recursos propios
Elaboración de reporte e informe final.	Mayo, junio, julio agosto, set, octubre, noviembre, dic.	S/ 30,00 material de escritorio	Recursos propios
Elaboración y revisión de instrumentos de evaluación.	Mayo, julio	S/ 10,00 material de escritorio	Recursos propios
Recojo de evidencias.	Abril, junio	S/ 5,00 material de escritorio	Recursos propios
Contrastación con el MBDD.	Setiembre, octubre	S/ 10,00 material de escritorio	Recursos propios
Sistematización de resultados.	Marzo, abril	S/ 10,00 material de escritorio	Recursos propios
Retroalimentación según las necesidades en base a evidencias.	Mayo, agosto, octubre	S/ 10,00 material de escritorio	Recursos propios
Total		S/. 175	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron 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 en proceso de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa Emblemática “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito y provincia de Santiago de Chuco.

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 nivel en proceso en comprensión lectora en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Santiago de Chuco – UGEL – Santiago de Chuco.

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 nivel en proceso en comprensión lectora. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar 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 de cada proceso.

El Módulo 3 referido a la Participación y Clima Institucional permitió identificar su incidencia en la problemática en comprensión lectora de los estudiantes de la institución; 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: ficha de Monitoreo y guía de preguntas del grupo focal, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el

Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) 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.

Por otra parte, en el Módulo 4, desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; procediendo al procesamiento de los resultados recabados mediante la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y crítico, así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones...

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (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 diseñar acciones concretas para dar solución al nivel en proceso en comprensión lectora, 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 uno de los módulos.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes obtenidos en los diferentes módulos del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar en el que se , reconoce que lo aprendido ha fortalecido la labor del Líder Pedagógico.

Los aprendizajes son los siguientes:

Es necesario que el Líder Pedagógico promueva la gestión de los procesos pedagógicos en las Instituciones educativas de acuerdo a la visión de la Institución para fortalecer la organización.

Es importante gestionar el Clima Institucional para garantizar un clima de armonía que permita brindar las condiciones adecuadas para que se desarrollen los aprendizajes de los estudiantes.

Existe la necesidad de fortalecer las competencias docentes a partir de un Plan de Monitoreo y Acompañamiento elaborado por la comunidad educativa con la finalidad de gestionar de manera pertinente los aprendizajes.

Las comunidades de aprendizaje constituyen una estrategia de mejora que debe implementarse en la Institución educativa con la finalidad de fortalecer las competencias docentes y por ende los aprendizajes.

Referencias

- (2013). *Marco de referencia conceptual de los estándares nacionales de aprendizaje*. Lima: CEPREDIM
- Almuiñaz, J. & Galarza, J. (2013). *La evaluación del desempeño del docente universitario*. Guayaquil: Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior-Universidad Tecnológica
- Alvarado, C. F. (2011). *La evaluación docente y sus instrumentos: discriminación del*
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* España; Revista Internacional de Investigación en Educación
- Chiavenato, A. (1984) *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc. Graw Hill. Tercera edición (segunda en español).
- desempeño docente y asociación con los resultados de los estudiantes*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Díaz Barriga, F. & Hernández Rojas, G. (2002). *Estrategias metodológicas para un aprendizaje significativo*. México: McGrawHill
- Escudero, J. (2011). Los centros escolares como espacios de aprendizaje y de desarrollo. M. T. Gonzales. *Innovaciones en el gobierno y la gestión de los centros escolares*. Madrid: Síntesis.
- Fernández, T. & Vanga, E. (2015). Proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para caracterizar el comportamiento estudiantil y mejorar su desempeño. España: *Revista San Gregorio*, 1(9), 6-15.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la Práctica Pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda. Recuperado de: http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompan_amiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf
- Gibson y col. (1984). Clima organizacional. Extraído el 10 de julio del 2010 desde <http://www.monografias.com/trabajos31/climaorganizacionaulaShtml>
- Guach y Peña (2005). El método de seguimiento o monitoreo. Una experiencia en la formación reflexiva-creativa del programa PRYCREA. En: *Revista Crecemos Internacional*.-Año 5 no. 2.- Puerto Rico.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación (2012) *Guía de Estrategias meta cognitivas para desarrollar el Acompañamiento Pedagógico* Recuperado de <http://www.Ministerio de Educación.gob.pe/>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación (2013). *Mapas de progreso del aprendizaje*. Lima: CEPREDIM.
- Medina, A. (2001). Los métodos en la enseñanza universitaria. En A. García
- Ministerio de Educación (2013). *Guía de estrategias para desarrollar el Monitoreo Pedagógico*. Recuperado de <http://www.Ministerio de Educación.gob.pe/>
- Ministerio de Educación (2015). Currículo Nacional. Recuperado de <http://www.Ministerio de Educación.gob.pe/>
- Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional Recuperado de <http://www.Ministerio de Educación.gob.pe/>
- Ministerio de educación (2017). Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. Lima: MINEDU
- Organización para la cooperación y desarrollo económico (2009). *Evaluación PISA* Paris: OECD.
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid: fb España: Narcea Editores.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Valcárcel (coord.), *Didáctica universitaria*. Madrid: La Muralla, 25–35.
- Valdes, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Valdes, V.H. (2000). En un mundo de cambios rápidos solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de <http://www.oei.es/de/infad01.htm>
- Vesub, L y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales*

y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay. Uruguay: Ministerio de Cultura y deporte.