

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80167 DEL DISTRITO DE COCHORCO, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

CARDENAS CARBAJAL, Marina Nelly

La Libertad – Perú

2018

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	31
5.1.2.2. Competencia de Comunicación: lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.....	32
5.1.2.2.1. Estrategias y técnicas de comprensión lectora.....	32
5.1.2.2.2. Planificación de sesiones considerando los procesos pedagógicos, didácticos y niveles de comprensión lectora.....	35
5.1.2.2.3. Hábitos de lectura y dificultad para leer.....	37
5.1.2.2.4. Análisis, reflexión y toma de decisiones para desarrollar la competencia de lectura.....	38
5.1.2.2.5. Interacción entre docentes y estudiantes.....	38
5.2 Experiencia Exitosa.....	39
6. Diseño del Plan de Acción	41
6.1 Objetivos.....	41
6.1.1 Objetivo general.....	41
6.1.2 Objetivos específicos.....	41
6.2 Matriz del Plan de Acción	41
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	48
8. Presupuesto.....	57
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	59
10. Lecciones Aprendidas.....	61
Referencias.....	62
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.....	16
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	20
<i>Figura 4.</i> Estrategias y técnicas de comprensión lectora.....	33
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	49
<i>Figura 7.</i> Matriz de Riesgos y Medidas a Adoptarse.....	56
<i>Figura 8.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	57

Introducción

El presente trabajo académico referido al monitoreo, acompañamiento y evaluación surge como alternativa para mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80167 del caserío de Soquián, distrito de Cochorco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión - La Libertad. Se ha realizado porque los estudiantes presentan niveles de logro insatisfactorios en la competencia de lectura y para revertir esta problemática se ha planteado las acciones pertinentes que permitan ejecutar y evaluar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en el presente año 2018.

El trabajo académico se ha realizado con las orientaciones de la formadora de Contenidos Especializados y Plan de Acción teniendo como base el informe del diagnóstico relacionado al problema priorizado que impide la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, el desarrollo del Módulo 4 referido a la Gestión Curricular y el Módulo 5 referido al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación han permitido el empoderamiento del marco teórico y elaborar las matrices que han direccionado la formulación del presente. Todo ello con el interés de elevar el nivel de desempeño de los docentes del área de Comunicación y por consiguiente incrementar el nivel de logro satisfactorio de los estudiantes en la competencia de lectura.

El presente trabajo académico está conformado por diez acápites. En el primer acápite se describe el lugar dónde se desarrollará el Plan de Acción, de igual manera, se mencionan las fortalezas y las oportunidades enmarcados en el enfoque territorial con las que cuenta la Institución Educativa y lo más importante se presenta el problema priorizado argumentando sobre sus causas, sus efectos y los factores que lo afectan. En el acápite dos se presenta los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados para realizar el informe diagnóstico, por otro lado, se menciona la relación del problema priorizado con los procesos y compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo y para culminar se enfatiza en los retos y desafíos orientados a revertir la problemática priorizada.

En el tercer acápite se profundiza en el rol que tiene el directivo como líder pedagógico y promotor del cambio en la IE planteando actividades de mejora considerando las dimensiones propuestas por Viviane Robinson. A continuación, en el cuarto acápite se explica sobre la alternativa de solución priorizada referida al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), comentando sobre su relación con el ejercicio del liderazgo pedagógico, los compromisos de gestión escolar, las potencialidades del territorio, los marcos conceptuales, la delimitación de responsabilidades de los agentes educativos, los procesos de gestión y el valor que genera cada uno, procesos de colaboración, participación democrática y toma de decisiones, logro de aprendizaje de los estudiantes así como los riesgos y las medidas correctivas que se adoptarán para implementar el MAE.

En el apartado cinco, se presenta el marco conceptual procedente de fuentes de información confiables y actualizadas referente a temas y subtemas relacionados con la propuesta de solución planteada para revertir la problemática priorizada, además se describe experiencias exitosas relacionadas con el MAE y se usará como referentes para la implementación del mismo. Los objetivos generales, objetivos específicos y la matriz del Plan de Acción se presentan en el acápite seis, mientras que en el apartado siete se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación en el cual se considera el nivel de implementación, las evidencias, los instrumentos, los recursos y el porcentaje de logro de la meta.

En el apartado ocho se presenta el presupuesto que se requiere para la implementación del MAE especificando las actividades propuestas, el periodo, los costos y las fuentes de financiamiento. En el apartado nueve se describen las experiencias vividas durante el proceso de construcción del Plan de Acción, desde la formulación de la priorización de la problemática hasta el planteamiento de la propuesta de solución, explicando las facilidades obtenidas del desarrollo de los módulos del Diplomado y Segunda Especialización en Gestión Escolar. Finalmente, en el acápite diez se da a conocer las lecciones aprendidas más resaltantes que se han adquirido durante todo el proceso de construcción del presente trabajo académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio - Cultural de la IE 80167

La IE N° 80167 está ubicada a 2 600 m.s.n.m. en el caserío de Soquián, distrito de Cochorco, provincia de Sánchez Carrión con una distancia de 185 km aproximadamente a la capital de la Provincia (Huamachuco) lo que hace un total de 4 horas de viaje en camioneta, su terreno es accidentado, su clima es cálido, limita con los caseríos de San Isidro y Corrales por el Norte, por el Sur con los caseríos de Succhamarca y Cachimarca, por el Este con el caserío de Chagualito y el Río Marañón, por el Oeste con el caserío de Succhamarca y Cerro Grande.

Actualmente, el terreno donde se encuentra ubicado el caserío es vulnerable a fenómenos naturales como movimientos telúricos y precipitaciones. Realizando visitas, hemos podido evidenciar que en la parte baja del terreno existen deslizamientos en seco, por otro lado, en los cerros que rodean el caserío existen fallas geológicas, además, existen grandes rocas que están movidas y en cualquier momento pueden desprenderse y llegar hasta el local institucional. Frente a esta realidad se requiere contar con estudiantes competentes en Gestión de Riesgo de Desastres, que valoren y asuman su responsabilidad frente a su medio, tomando conciencia del cuidado de los recursos naturales, y planteando alternativas frente a los problemas no solo ambientales sino también, sociales y culturales que se presentan en la localidad.

El local de la IE N° 80167, es propio, está construido con material noble, tiene dos pisos con 9 ambientes cada uno, en el primer piso funcionan: 04 aulas del nivel primaria, 01 ambiente como COE, 01 como dirección, 01 como almacén y 02 como servicios higiénicos, en el segundo piso funciona el nivel secundario: 05 aulas, 01 Sala de Cómputo, 01 ambiente de Música y 02 como servicios higiénicos. Los estudiantes del nivel inicial, laboran en otro local construido de un piso, con adobe y techo de eternit, cuenta con 01 ambiente para aula, 01 para comedor, 01 para cocina, 01 para almacén y 02 para servicios higiénicos. El cuidado y conservación de la infraestructura, así como de todo lo que existe en la IE está a cargo de los agentes educativos.

La IE 80167 brinda servicios educativos en el nivel inicial, primaria y secundaria, se caracteriza por ser unidocente en inicial, polidocente multigrado en primaria y polidocente completo en secundaria. Cuenta con una población escolar de 174 estudiantes matriculados: 14 en el nivel inicial, 74 en primaria y 86 en secundaria; además se cuenta con: 01 directora, 01 docente del nivel inicial, 04 docentes del nivel primaria y 9 docentes del nivel secundaria de los cuales 4 docentes de primaria son nombrados y 11 son contratados, cabe resaltar que el docente que se encarga del taller de música es contratado por la Municipalidad del distrito de Cochorco, y finalmente, existen 174 padres y madres de familia en total.

El caserío de Soquián cuenta con un aproximado de 150 familias cuyos miembros, cuentan con bajo nivel socio-económico, en su mayoría desarrolla actividades de carácter agropecuario, comercial y artesanal. Los pobladores son carentes de tecnología, sin posibilidad de transformación de sus productos, la mayor parte de sus ingresos económicos provienen de la venta de los productos que siembran. Otros comuneros trabajan en las zonas mineras de Pataz, Vijus, Marza y Retamas. Los servicios básicos con los que se cuenta en la comunidad son luz, agua, desagüe y señal de teléfono celular.

Por otro lado, la IE tiene fortalezas que facilitarán la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje y con ello la mejora de los aprendizajes. Así tenemos: el Consejo Directivo de APAFA, los Comités de Aula, el Municipio Escolar, el Comité de Alimentación Escolar, y el Consejo Educativo Institucional. También tenemos como fortalezas que el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, el Proyecto Educativo Institucional, la programación anual y unidades didácticas son formulados y socializados con todos los agentes educativos.

Así mismo, la aplicación del Plan Lector Innovador en la IE, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico con apoyo del MINEDU a la directora, el compromiso que muestran el 60% de docentes con su trabajo y la puntualidad que demuestran los padres de familia en todas las reuniones en que se les convoca a reunión son otras fortalezas más con las que cuenta la IE y son como un soporte para la formulación y ejecución de actividades que direccionen al logro de mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes.

Además, se ha identificado la presencia de diversas autoridades y organizaciones externas entre las cuales tenemos: Teniente Gobernador, Agente Municipal, Presidenta

del Vaso de Leche, Presidenta del Club de Madres, Promotores de Salud, Líderes de la Comunidad, Programa “Juntos” y Programa “Pensión 65”. Estos aliados son oportunidades de mejora que conjuntamente con las fortalezas con las que cuenta la IE serán el punto clave para lograr la generación de cambios que favorezcan la mejora de los aprendizajes y por ende la calidad de vida de la población.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la ECE 2015 – 2016, registros y actas de evaluación del estudiante se priorizó como un problema que requiere urgente atención el siguiente: “Nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80167 – UGEL Sánchez Carrión”.

Una de las causas es el escaso conocimiento de estrategias y técnicas de comprensión lectora por parte de los docentes. Entre los factores relacionados con esta causa tenemos la motivación por parte del docente para ejercer su profesión con vocación y asumir el compromiso para autocapacitarse en temas que desconoce y ponerlo en práctica, ello trae como consecuencia que las sesiones de aprendizaje que los docentes planifican tengan estrategias tradicionales y no actividades que generen el desarrollo de la competencia de lectura.

Otra de las causas, es que los docentes muestran poco interés y compromiso para planificar sus sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, procesos didácticos y los niveles de lectura. Un factor relacionado con esta causa es; el desarrollo de las capacidades profesionales, es decir el docente no cuenta con los conocimientos requeridos para llevar a cabo las tareas propias de su labor debido a que en la IE no se realiza una planificación colegiada y además los docentes no se actualizan profesionalmente. Esto trae como consecuencia que sus sesiones sean aburridas, los estudiantes se muestren desmotivados, con poco interés en el aprendizaje y lo que es peor no se aprovecha el tiempo efectivamente.

Los escasos hábitos de lectura, y las dificultades para leer por parte de docentes y estudiantes son otras causas que impiden el desarrollo de la competencia de lectura, los factores relacionados con esta causa son el desarrollo de capacidades ya que los docentes y estudiantes poco o casi nada practican la lectura diaria y además no usan adecuadamente los signos de puntuación en la lectura, esto trae como consecuencia que los estudiantes y docentes no logren interpretar y ubicar información relevante, en cualquier tipo de texto, con facilidad y de manera correcta.

La limitada comunicación entre docentes para compartir, analizar y reflexionar sobre las dificultades y posibles alternativas de solución con respecto al problema priorizado es otra causa de los bajos niveles de logro que obtienen los estudiantes en la competencia de lectura, los factores que se relacionan con esta causa son las condiciones debido a que no se han generado los espacios para dichas interacciones de manera oportuna y consensuada, lo cual trae como efectos que el docente continúe con la rutina en la práctica pedagógica, impidiendo lograr aprendizajes significativos siendo los más afectados los estudiantes quienes se ven limitados a desarrollar la competencia lee diversos textos escritos en su lengua materna.

El inoportuno e inadecuado monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, es otra causa que agrava el problema priorizado. Los factores relacionados con esta causa son la planificación del monitoreo y acompañamiento, el plan no se socializa oportunamente, tampoco se ejecuta en el tiempo previsto y en su totalidad, debido al sinnúmero de tareas administrativas que tiene la directora y a la presencia de actividades imprevistas que se deben atender con prioridad, esto trae como consecuencia que los docentes no se interesen por desarrollar su tarea pedagógica acorde con los lineamientos que estipula el MBDDocente y tampoco participen en los talleres de apoyo y asesoría pedagógica, por ende muestran un bajo nivel de desempeño, el cual impide mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Además, otra causa que influye bastante en la problemática priorizada es la escasa interacción entre docentes y estudiantes, estos aún no logran comunicarse fluidamente, el factor relacionado con ésta, es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, ello debido a que los docentes no manejan estrategias adecuadas para implementar el cumplimiento de normas de convivencia y medidas reguladoras con los estudiantes que presentan diferentes características negativas dentro del aula; esto ha conllevado a que algunos estudiantes no expresen oportunamente sus sentimientos,

emociones, ideas, pensamientos de manera oportuna que les permita absolver las dudas que se les presente durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

No obstante, hay que tener en cuenta que las causas y factores que generan el problema priorizado se pueden convertir en alternativas de solución para revertir el problema priorizado, esta responsabilidad deberá ser asumida por el directivo, quien como líder pedagógico deberá considerar la participación activa de las organizaciones que existen en la IE como el Consejo Directivo de APAFA, los Comités de Aula, el Municipio Escolar, el Comité de Alimentación Escolar, y el Consejo Educativo Institucional en la formulación, ejecución y evaluación de los documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, el Proyecto Educativo Institucional y en la aplicación del Plan Lector Innovador.

Además de tener en cuenta las fortalezas, el directivo también deberá involucrar en el trabajo educativo a las organizaciones externas como: Teniente Gobernador, Agente Municipal, Presidenta del Vaso de Leche, Presidenta del Club de Madres, Promotores de Salud, Líderes de la Comunidad, Programa “Juntos” y Programa “Pensión 65” para que nos brinden sus aportes y así juntos formular, ejecutar y evaluar actividades que promuevan de manera oportuna los cambios y transformaciones en los agentes educativos y construir la escuela que queremos.

A continuación, se presenta de manera clara y precisa el problema priorizado en la IE N° 80167 así como también se especifica las causas que generan el problema y sus consecuencias en el siguiente árbol de problemas:

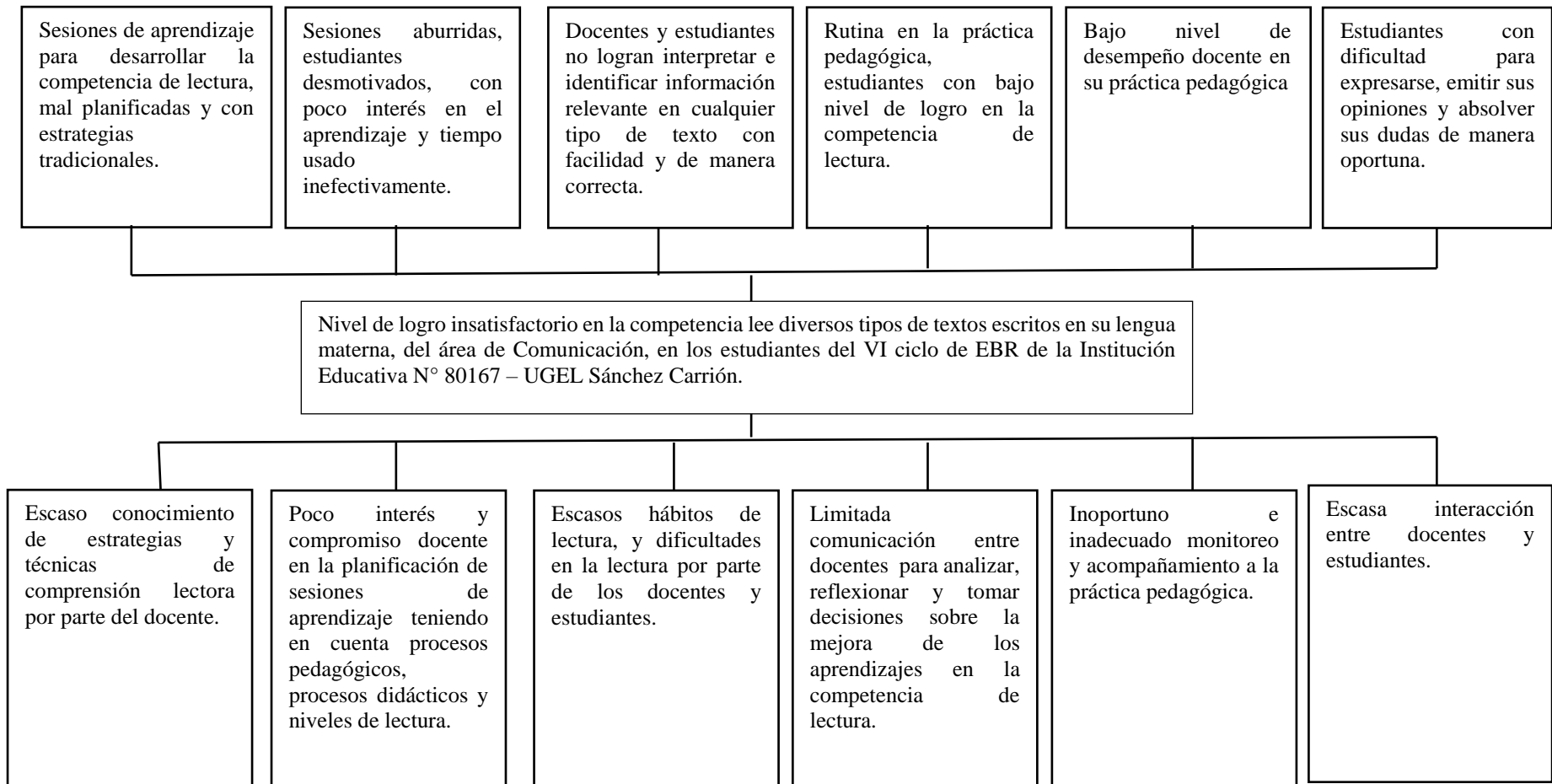


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para recoger los datos que permitieron plantear la alternativa de solución al problema priorizado se usaron como instrumentos la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, en la cual se registró los datos cuantitativos y la guía de preguntas del grupo focal en la que se registró datos cualitativos.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Sobre el uso del tiempo en las sesiones de aprendizaje, el 50% de los docentes tienen dificultades para dosificar el tiempo en la sesión de aprendizaje y usarlo efectivamente en actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos y didácticos. Esto se debe a que no se lleva a cabo de manera permanente el monitoreo y acompañamiento apropiados que motiven al docente a mejorar su desempeño, así mismo, no existe el planteamiento de estrategias precisas que conlleven al estudiante y al mismo docente a optimizar el tiempo durante las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado, el 100% de docentes tienen dificultades en problematizar y/o plantear el reto o conflicto cognitivo, en comunicar el propósito y las actividades previstas en la sesión de aprendizaje, en rescatar los saberes previos, en considerar los ritmos, estilos, intereses y necesidades del educando, en efectuar procesos de evaluación formativa y sumativa, en plantear estrategias metodológicas adecuadas y en monitorear y retroalimentar el aprendizaje de los estudiantes.

Estas dificultades se deben a que no se han desarrollado talleres ni círculos de interaprendizaje que fortalezcan las capacidades del docente sobre estrategias metodológicas, procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación y evaluación por competencias. Además, no se ha diagnosticado los ritmos, estilos, necesidades e intereses de aprendizaje de cada estudiante y tampoco se ha llevado a cabo el monitoreo y acompañamiento al docente que garantice un buen desempeño en la práctica pedagógica.

Con respecto a los niveles de lectura, el 100% de docentes no han logrado desarrollar efectivamente el nivel literal e inferencial, así como el nivel crítico y

reflexivo de lectura en los estudiantes. Esto debido a que no se han desarrollado talleres para fortalecer las capacidades del docente sobre técnicas y estrategias de comprensión lectora a ser usados durante la práctica pedagógica que promueva el desarrollo de los tres niveles de lectura en los estudiantes.

Finalmente, el 100% de los docentes no usan materiales y recursos educativos de manera oportuna, tampoco acompañan y orientan el uso de los mismos y menos construyen materiales con los estudiantes y padres de familia. Esto debido a que no se han realizado talleres de autoformación para fortalecer las capacidades docentes sobre el uso adecuado de los recursos y materiales donados por el MINEDU, además porque no se ha motivado al docente para orientar a los estudiantes sobre el uso del material educativo y finalmente, porque no se ha fortalecido las capacidades del docente para elaborar materiales educativos con recursos del medio y motivar a los padres de familia para que ayuden en su construcción.

2.1.2 Resultados cualitativos. Con respecto al clima escolar, los estudiantes afirman que la mayoría de ellos no prestan atención cuando el/la docente explica, además no preguntan ni participan en clase por temor a equivocarse y a ser la burla de sus compañeros, por otro lado, manifiestan que los docentes no les tienen paciencia, les desaprueban cuando no cumplen con la tarea y los sancionan de manera verbal cuando se portan mal, los estudiantes actúan negativamente hacia el docente cuando éste no los ve ni los escucha, no se cumplen con los acuerdos de convivencia y se agreden verbal y físicamente cuando hay ausencia de docentes en el aula. Esta situación podría provocar el rompimiento de relaciones dentro del aula convirtiéndose en una limitación para la mejora de los aprendizajes.

Para revertir esta situación se debe implementar lo que nos formula el MBDDirectivo, en el dominio 1, competencia 2, específicamente en los desempeños 1 y 2 que se refieren a generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes y al manejo de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación respectivamente. De allí que sería indispensable que se fortalezcan las habilidades interpersonales de todos los actores educativos y que el docente no solo se centre en el aspecto intelectual sino también en el aspecto psicológico a fin de lograr un clima favorable y saludable dentro del aula que predisponga a los estudiantes para obtener mejores aprendizajes.

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

El problema, motivo de este estudio, está referido al nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80167 – UGEL Sánchez Carrión. Para realizar el diagnóstico de este problema hemos creído conveniente implementar instrumentos cuantitativos y cualitativos que fueron formulados cuidadosamente teniendo en cuenta el contexto de la Institución Educativa.

Con respecto a los resultados de los instrumentos cuantitativos, éstos nos muestran que los docentes tienen dificultad para dosificar el tiempo en la sesión de aprendizaje y usarlo efectivamente en actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos y didácticos. Por otro lado, presentan dificultades para problematizar y/o plantear el reto o conflicto cognitivo, para comunicar de manera clara y precisa el propósito y las actividades previstas en la sesión de aprendizaje y para rescatar los saberes previos, no se consideran los ritmos, estilos, intereses y necesidades del educando, los procesos de evaluación formativa y sumativa son inapropiados al igual que las estrategias metodológicas y el monitoreo y retroalimentación del aprendizaje a los estudiantes es muy escaso y deficiente.

Así mismo, los docentes no han logrado desarrollar los niveles de lectura literal, inferencial, crítico y reflexivo en los estudiantes, no usan oportunamente materiales y recursos educativos, tampoco acompañan y orientan el uso de los mismos y menos construyen materiales con los estudiantes y padres de familia. Estas dificultades se deben a que los docentes no han sido monitoreados oportunamente, tampoco han recibido la asesoría técnica correspondiente, lo que ha conllevado a un conformismo y a continuar con la rutina en la práctica pedagógica, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado, círculos y/o talleres de interaprendizaje, no se ha generado espacios para desarrollar jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica y de autoformación para fortalecer las capacidades de los docentes y mejorar su desempeño.

La problemática encontrada está relacionada con los procesos de gestión Operativos referidos a la programación del tiempo para el aprendizaje (PO02.2), realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), desarrollar sesiones de aprendizajes (PO04.1), reforzar los aprendizajes (PO04.2), realizar acompañamiento integral al estudiante (PO04.3) y evaluar los aprendizajes (PO04.4). Por otro lado, también están implicados los procesos de Soporte referidos a organizar la jornada laboral (PS01.1), monitorear el desempeño o rendimiento (PS01.2), fortalecer capacidades (PS01.3) y distribuir y preservar los recursos y materiales educativos (PS02.3). Estos procesos están relacionados y dependen unos de otros por lo que si los implementamos adecuadamente revertiremos la problemática priorizada.

Así mismo, están implicadas las competencias 1,3,4 y 6 del MBDDirectivo; conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; 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; lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes y gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje respectivamente.

De igual manera, con la problemática encontrada se puede evidenciar que no se está cumpliendo con el compromiso de gestión referido al progreso anual de todas y todos los estudiantes ya que éstos no logran llegar al nivel satisfactorio en el área de Comunicación, de igual manera no se está cumpliendo con la calendarización planificada por la Institución Educativa, así como también se está desatendiendo al compromiso del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica al cual no se le ha dado la debida importancia, pero haciendo un análisis crítico y reflexivo se ha determinado que el MAE es la alternativa de solución que se implementará para revertir la problemática priorizada.

En cuanto a la aplicación del instrumento cualitativo se concluyó que con respecto al clima escolar, los estudiantes afirman que la mayoría de ellos no prestan atención cuando el/la docente explica, además no preguntan ni participan en clase por temor a equivocarse y a ser la burla de sus compañeros, por otro lado, manifiestan que los

docentes no les tienen paciencia, les desaprueban cuando no cumplen con la tarea y los sancionan de manera verbal cuando se portan mal, los estudiantes actúan negativamente hacia el docente cuando éste no los ve ni los escucha, no se cumplen con los acuerdos de convivencia y se agreden verbal y físicamente cuando hay ausencia de docentes en el aula.

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión Operativos relacionados con disponer espacios para el aprendizaje (PO02.3), con realizar acompañamiento integral al estudiante (PO04.3), con promover la convivencia escolar (PO05.1), a prevenir y resolver conflictos (PO05.2), a promover la participación de los padres de familia (PO05.3) y a vincular la IE con la familia (PO05.4). De allí que es necesario implementar cada uno de estos procesos que se complementan unos con otros, uno requisito para el desarrollo del otro, así por ejemplo la promoción de una convivencia escolar favorable evitará la presencia de conflictos entre los actores educativos, en fin, vale la pena implementar estos procesos ya que permitirá construir un clima escolar favorable que predisponga a los actores educativos para el aprendizaje.

De la misma manera se relacionan con las competencias 1 y 2 del MBDDirectivo: conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; así como promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como la construcción de un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad . Por otro lado, también se puede evidenciar que no se ha cumplido con el compromiso de Gestión de la Convivencia Escolar en la IE.

Por consiguiente, se requiere revertir urgentemente la situación problemática, pero ¿cómo hacerlo?, pues el directivo, como líder pedagógico, juega un papel preponderante en esta tarea, su gestión implica poner en marcha las acciones pertinentes para generar un cambio de actitudes y adquisición de habilidades interpersonales en los docentes. De allí que, como propuesta de solución se plantea la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que promueva la formación de comunidades profesionales de aprendizaje que impulsen el desarrollo de talleres sobre estrategias y técnicas de comprensión lectora y habilidades interpersonales, la planificación y ejecución de sesiones de aprendizaje pertinentes, la implementación del plan lector, además de las jornadas de reflexión pedagógica.

Ahora bien, lo expresado anteriormente es una propuesta que sin bien es cierto no es fácil de implementar, tampoco es imposible, porque con todas las fortalezas, oportunidades y otros aspectos positivos con los que cuenta la Institución Educativa todo lo propuesto podrá ser posible de realizarlo, siendo así se logrará revertir el problema priorizado referido al nivel de logro insatisfactorio que obtienen los estudiantes del VI ciclo de la EBR en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna logrando con ello mejores aprendizajes en los estudiantes.

En definitiva, el reto que tiene el directivo es promover y fortalecer las capacidades de los docentes de Comunicación encargados del VI ciclo de la EBR de la IE N° 80167, mediante el diálogo crítico y reflexivo en torno a elementos relacionados a su práctica pedagógica orientados a mejorar el desempeño docente y, por consiguiente, incrementar el nivel logro satisfactorio en los aprendizajes de los estudiantes, para ello, se presentan los siguientes desafíos:

- Realizar talleres sobre técnicas y estrategias de comprensión lectora. Estos talleres brindarán los conocimientos didácticos y procedimentales necesarios para que los docentes planifiquen sus sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta técnicas y estrategias innovadoras que motive a los estudiantes a trabajar con mayor interés en el logro del propósito de la sesión de aprendizaje y en esta ocasión al desarrollo de la competencia de lectura.

- Diseñar y ejecutar sesiones de aprendizaje que consideren estrategias metodológicas acorde con los procesos pedagógicos, didácticos y niveles de comprensión lectora. La importancia de este desafío radica en que los docentes deben planificar sus sesiones con las estrategias pertinentes según el proceso pedagógico, didáctico y nivel de lectura que sean aplicadas en el tiempo preciso y oportuno a fin de que asegurar que los estudiantes se muestren motivados e interesados por aprender durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Formular y ejecutar el Plan Lector Innovador que promueva la lectura comprensiva. Esta propuesta se basa en la importancia que tiene la lectura en la vida de los seres humanos, se ha observado que la mayoría de estudiantes y docentes lee solo cuando lo necesita, sin embargo, la lectura debe convertirse en un hábito de cada uno de los actores de nuestra IE es por ello que se plantea ejecutar el Plan Lector Innovador que promueva la adquisición de los hábitos de lectura tanto en estudiantes como en docentes y así fortalecer el desarrollo de la competencia de lectura que tanta

falta hace para interpretar e identificar información relevante de cualquier tipo de texto que se lee.

- Realizar jornadas de reflexión pedagógica con los docentes que conlleven a la formulación y ejecución de planes de mejora de los aprendizajes. Estas jornadas son muy importantes debido a que se aperturaría el espacio para que los docentes intercambien opiniones sobre la práctica pedagógica, incluso sobre los intereses y necesidades de todos los estudiantes, además se analizará la realidad educativa que conllevará al planteamiento de alternativas de solución que al ser implementadas promuevan mejores aprendizajes en los estudiantes.

- Formular y ejecutar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico de manera permanente y oportuna. Sin duda este desafío será el más importante ya que con él nos aseguraremos que todas las actividades planteadas en los demás desafíos se concreten de manera efectiva y eficiente con los estudiantes en el aula, además contribuiremos a la mejora del desempeño docente y por ende incrementará el nivel de logro satisfactorio de los estudiantes no solo en la competencia de lectura sino también en las demás competencias de Comunicación y de otras áreas de aprendizaje.

- Desarrollar talleres de habilidades interpersonales con los docentes y estudiantes. Estos talleres se deben desarrollar obligatoriamente puesto que coadyuvan a la mejora del clima escolar, factor importante que predispone a los actores educativos a participar activamente en las actividades de aprendizaje, promueve la adquisición de habilidades como escucha activa, comunicación asertiva, empatía, solidaridad y otros valores morales y sociales en los agentes educativos para que interactúen fluidamente sin ningún temor y en un ambiente cómodo y tranquilo. Finalmente, el presente acápite se ha desarrollado a partir del cuadro de análisis de resultados del diagnóstico que a continuación presentamos.

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?
<p>Nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80167 – UGEL Sánchez Carrión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes tienen dificultad para dosificar el tiempo en la sesión de aprendizaje y usarlo efectivamente en actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos y didácticos. • Existen dificultades por parte de los docentes para problematizar y/o plantear el reto o conflicto cognitivo, en comunicar el propósito y las actividades previstas en la sesión de aprendizaje de manera clara y precisa, en rescatar los saberes previos, en considerar los ritmos, intereses y necesidades del educando, en efectuar procesos de evaluación formativa y sumativa, en plantear estrategias metodológicas adecuadas y en monitorear y retroalimentar el aprendizaje de los estudiantes oportunamente. • Además, no se han logrado desarrollar efectivamente el nivel literal e inferencial así como el nivel crítico y reflexivo de lectura en los estudiantes. • Finalmente, los docentes no usan materiales y recursos educativos de manera oportuna, tampoco acompañan y orientan el uso de los 	<p>PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO02: Prepara Condiciones para la Gestión de los Aprendizajes. PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO04: Gestionar los Aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizajes. PO04.2 Reforzar los aprendizajes. PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO04.4 Evaluar los aprendizajes. PS: Soporte al Funcionamiento de la I.E. Ps01. Administrar Recursos Humanos. PS01.1 Organizar la jornada laboral. PS01.2 Monitorear el desempeño o rendimiento. PS01.3 Fortalecer capacidades. PS03. Administrar los Bienes, Recursos y Materiales Educativos. PS02.3 Distribuir y preservar.</p>	<p>Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.</p>	<p>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. 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. 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 aprendizaje. 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.</p>

	<p>mismos y menos construyen materiales con los estudiantes y padres de familia lo cual se genera por la escasa creatividad e interés del docente para usar los recursos del medio y darles una función pedagógica que promueva el interés del estudiante.</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes afirman que la mayoría de ellos no prestan atención cuando el/la docente explica, no preguntan ni participan en clase por temor a equivocarse y a ser la burla de sus compañeros, por otro lado, manifiestan que los docentes no les tienen paciencia, les desaprueban cuando no cumplen con la tarea y los sancionan de manera verbal cuando se portan mal, los estudiantes actúan negativamente hacia el docente cuando éste no los ve ni los escucha, no se cumplen con los acuerdos de convivencia y se agreden verbal y físicamente cuando hay ausencia de docentes en el aula. Esta situación se muestra debido a que el docente no maneja estrategias para promover y regular el comportamiento de los estudiantes. 	<p>PO: <i>Desarrollo Pedagógico Y Convivencia Escolar.</i> Po02: Prepara Condiciones para la Gestión de los Aprendizajes. PO02.3 Disponer espacios para el aprendizaje. PO04: Gestionar los Aprendizajes. PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos. PO05.3 Promover la participación de los padres de familia. PO05.4 Vincular la IE con la familia.</p>	<p>Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa.</p>	<p>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. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Para dar solución al problema priorizado, el directivo pondrá en práctica las dimensiones del líder pedagógico propuestas por Viviane Robinson citado en el Módulo 1 denominado “Dirección Escolar” (MINEDU, 2016a, p. 30). Teniendo en cuenta la primera dimensión referida al establecimiento de metas y expectativas; se incluirá la problemática, referida a los aprendizajes de los estudiantes, en los planes de gestión, para implementar alternativas de solución; se formulará metas de aprendizaje de manera consensuada para comprometer e involucrar a los agentes educativos en su cumplimiento, además se realizará jornadas de reflexión pedagógica para analizar los avances en el cumplimiento de metas y se formulará y ejecutará planes de mejora de los aprendizajes. Estas acciones nos permitirán tener una visión compartida a nivel de institución lo cual repercutirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto a la segunda dimensión, uso estratégico de recursos, y su relación con el problema priorizado se propone generar espacios para realizar talleres para fortalecer las habilidades interpersonales y el uso adecuado de recursos y materiales educativos, se establecerá la puesta en práctica de normas para el cuidado y conservación de estos recursos y materiales así como también se informará a los agentes educativos sobre la utilización de los recursos económicos a fin de gestionar y asegurar que tanto los recursos humanos, como los recursos materiales y económicos estén alineados a los propósitos y metas de aprendizaje de la IE.

Además, se deben realizar porque al contar con los recursos humanos fortalecidos en habilidades interpersonales, que usen y conserven adecuadamente los materiales educativos y con pleno conocimiento del uso de los recursos económicos mantendrá a la comunidad educativa unida lo cual será una fortaleza que permitirá a todos los actores educativos establecer acuerdos comunes y asumir compromisos que al llevarlo a la práctica contribuirán a la mejora de los aprendizajes.

En referencia a la tercera dimensión: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, y su relación al problema priorizado, se plantea formular y ejecutar los documentos de gestión de manera participativa, gestionar el currículo a través de GIAs, organizar jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica, implementar el plan de monitoreo y acompañamiento tanto a la práctica docente como

también el monitoreo del progreso de los estudiantes. Estas actividades se realizarán para que los objetivos y metas de aprendizaje estén precisados en los documentos de gestión con pleno conocimiento de todos los actores educativos, así como también para fortalecer el desempeño docente de tal manera que se pueda concretizar la calidad en la enseñanza aprendizaje.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Con respecto a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea promover la actualización docente mediante GIAs y autocapacitación, relacionados con el manejo adecuado de procesos pedagógicos y didácticos, uso adecuado de medios y materiales educativos, estrategias y técnicas de comprensión lectora y evaluación por competencias. Es importante realizar estas actividades para que los docentes adquieran las capacidades que le permitan brindar la educación de calidad que las Políticas de Estado exigen. Además, el participar en el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad docente permitirá contar con mejores condiciones, que facilitarán el logro del primer compromiso de gestión escolar.

Por último, para garantizar un ambiente seguro y de soporte, que es la quinta dimensión que propone Robinson, en relación con el problema priorizado, se propone realizar la actualización y socialización del Reglamento Interno con todos los actores educativos, formular e implementar los acuerdos de convivencia a nivel de aula, resaltar los acuerdos de convivencia a respetarse durante el desarrollo de cada sesión de aprendizaje y gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente y adecuado. Estas actividades nos permitirán garantizar que el ambiente donde se desarrolla el proceso de aprendizaje sea ordenado y seguro, que la convivencia sea favorable y saludable y que los docentes cuenten con los espacios apropiados para realizar un trabajo eficiente a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Como hemos podido ver, se ha dado a conocer las acciones que se pretenden realizar y el por qué y el para qué nos servirá en la solución del problema priorizado, estas acciones se han planteado en función a las cinco dimensiones del líder pedagógico que propone Viviane Robinson las cuales antes de ser textualizadas se trabajaron minuciosamente en la figura 3 que lleva por título: caracterización del rol como líder pedagógico y que a continuación se presenta.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Incluir la problemática en los planes de gestión. Formular metas de aprendizaje de manera consensuada. Jornadas de reflexión pedagógica. Formulación y ejecución de planes de mejora de los aprendizajes.	Para plantear y ejecutar alternativas de solución. Para comprometer e involucrar a los agentes educativos en el cumplimiento de metas. Para analizar el avance en el cumplimiento de metas.
Uso estratégico de recursos.	Gestionar y asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas de aprendizaje. Talleres para fortalecer las habilidades interpersonales. Talleres para promover el uso de recursos y materiales educativos. Establecer normas para el cuidado y conservación de los medios y recursos educativos. Informar sobre la utilización de los recursos económicos.	Porque al contar con los recursos humanos fortalecidos en habilidades interpersonales, que usen y conserven adecuadamente los materiales educativos y con pleno conocimiento del uso de los recursos económicos será una fortaleza que permitirá a todos los actores educativos establecer acuerdos comunes y asumir compromisos que conlleven a la mejora de los aprendizajes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Formular y ejecutar los documentos de gestión (PEI, PCI, PAT, programación curricular, etc.) de manera participativa a nivel de IE. Gestionar el currículo a través de GIAs con el personal docente. Jornadas de reflexión sobre la práctica pedagógica. Monitoreo y Acompañamiento permanente al docente. Monitoreo del progreso de los estudiantes.	Los objetivos y metas de aprendizaje que se plantee en cada IE deben ser precisados en los documentos de gestión con participación activa de todos los actores educativos, considerando las actividades que conlleven al cumplimiento de propósitos así como la evaluación de los mismos.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Talleres de actualización para docentes relacionado con: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de procesos pedagógico y didácticos. • Uso adecuado de medios y materiales educativos. • Estrategias y técnicas para la comprensión lectora. • Evaluación teniendo en cuenta el enfoque por competencias. Promover la auto capacitación. Realizar Grupos de inter aprendizaje.	Porque es importante que los docentes estemos constantemente preparándonos y actualizándonos para brindar la educación de calidad que las Políticas de Estado exigen. Porque al participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes va a permitir la mayor comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas del mejoramiento.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Actualización y socialización del Reglamento Interno con todos los miembros de la comunidad educativa. Formulación e implementación de acuerdos de convivencia a nivel de aula. Resaltar los acuerdos de convivencia necesarios durante el desarrollo de cada sesión de aprendizaje.	Porque permite garantizar que los docentes establezcan un entorno ordenado tanto dentro como fuera de la IE y así garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber realizado un análisis del diagnóstico y de todas las alternativas propuestas para dar solución al problema priorizado: Nivel de logro insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80167. Se ha determinado que la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación es una de las alternativas más pertinentes y viables porque considera los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el MAE de la práctica docente propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación, considerando estrategias que ayuden al docente a mejorar su práctica pedagógica, pero, además será contextualizado teniendo en cuenta las características del caserío de Soquián, lugar donde se encuentra la IE, zona cálida, en donde la mayoría de sus pobladores se dedican a sembrar frutas, principal fuente de ingresos económicos. Además, es una zona vulnerable, el terreno presenta deslizamientos en seco, así como fallas geológicas. Estas características serán la base para formular las situaciones significativas y/o retadoras, así como textos que generen el logro de los propósitos de aprendizaje en las sesiones de la competencia de lectura.

Así mismo, el MAE, implicará dar cumplimiento al compromiso de gestión escolar que plantea el MINEDU: “Acompañar y Monitorear la práctica pedagógica en la IE”. Por un lado, “el monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (MINEDU, 2017a, p. 10). De acuerdo a esta definición el monitoreo estará centrado en un seguimiento continuo a los docentes de Comunicación, para recoger información precisa que luego será analizada a fin de identificar fortalezas y debilidades sobre la práctica pedagógica, de manera que a partir de este análisis se tomen decisiones para fortalecer el desempeño docente.

Por otro lado, “el acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión

del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez–Molina, 2011, p. 262). Según el autor, el acompañamiento consistirá en brindar apoyo especializado a los docentes de Comunicación para que fortalezcan sus capacidades y mejoren su desempeño a partir de una autoevaluación basada en el análisis propio y minucioso de su práctica pedagógica, así como también de una coevaluación a cargo del directivo bajo el marco de una comunicación asertiva y eficaz. Esto nos permitirá establecer una cultura evaluativa en los docentes acorde con la siguiente concepción:

Desde una perspectiva formativa la evaluación 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)

En correspondencia con esta definición se espera empoderar a los docentes sobre las nuevas propuestas de evaluación del desempeño y para ello se aplicará las estrategias necesarias para motivarlos a que autoevalúen permanentemente su práctica pedagógica, que reconozcan sus fortalezas y debilidades, que las analicen y reflexionen sobre ellas, que se formulen metas de superación profesional que se sometan a una coevaluación y heteroevaluación continua, en fin, lo que se espera es que los docentes perciban a la evaluación de su práctica pedagógica como un proceso necesario para fortalecer su desempeño y cumplir con la responsabilidad que deben asumir como promotores de aprendizajes significativos en los estudiantes.

El MAE, es así mismo, una alternativa que nos permitirá revertir el problema priorizado porque existen experiencias sobre ello, tal es el caso de las experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa desarrollada en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” La Banda de Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín – 2015, logrando con ello que los maestros tengan una actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, cuenten con su carpeta pedagógica al día, muestren actitudes cooperativas y apertura con sus colegas, unifiquen el trabajo de acuerdo a la propuesta pedagógica institucional, usen las TICs y todos los recursos que existe en la IE y que los estudiantes mejoren su rendimiento académico.

De igual manera tenemos, la relación entre monitoreo y acompañamiento pedagógico y desempeño docente en la IE “San Luis Gonzaga” de Ica - 2015, estudio

que afirma que si existe un buen monitoreo y acompañamiento habrá en sus docentes un buen desempeño. Otra práctica realizada es el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las IIEE de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa – 2016, este estudio demostró que existe relación de niveles altos entre las variables de acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes involucrados en el estudio. Por tanto, estas experiencias nos servirán como referentes para la aplicación del MAE.

Teniendo en cuenta que el MAE forma parte de los procesos de gestión de la IE, asumimos que es responsabilidad de la directora, velar por la implementación del mismo. Para empezar, deberá sensibilizar a los actores educativos a fin de que se involucren y asuman una actitud positiva frente al desarrollo del MAE. Luego, deberá promover el establecimiento de las metas y expectativas sobre el nivel de logro en el área de Comunicación. Así mismo durante el proceso del MAE deberá promover la reflexión continua sobre la práctica pedagógica, la participación activa en la planificación colegiada y el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la IE, todo ello en el marco de un ambiente ordenado y saludable entre los actores educativos.

Es importante también, hacer notar que la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Así tenemos que en el proceso de dirección y liderazgo se relaciona y genera valor principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3) puesto que se generará los espacios para que los agentes educativos tomen decisiones correspondientes a las líneas de acción y actividades, a partir de la problemática priorizada que será incluida en el PEI.

En el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar se relaciona y genera valor con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) mediante el cual, se generará los espacios participativos de reflexión y creatividad entre los docentes; además, genera valor con la implementación del acompañamiento pedagógico (PO03.3) el cual está orientado a elevar el nivel de desempeño docente brindándole asesoramiento continuo sobre su práctica pedagógica.

Y en el proceso de soporte al funcionamiento de la IE se relaciona y genera valor, con el monitoreo al desempeño y rendimiento (PS01.2) que consiste en mejorar el desempeño docente a partir del MAE, así también tiene relación con el proceso de

distribuir y preservar (PS03.2) que consiste en asignar equitativamente los recursos y materiales educativos, a los docentes y estudiantes promoviendo la aplicación de normas para su cuidado y conservación.

Así también, el MAE se relaciona con la Gestión Curricular, el MBDDirectivo y con los compromisos de Gestión Escolar, dicha relación es coincidente puesto que el MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en esta ocasión en la competencia de lectura; mientras que la gestión curricular está orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, el MBDDirectivo precisa los desempeños que el directivo debe tener para contribuir a mejorar el desempeño docente, y el MAE es el cuarto compromiso a implementarse en la IE.

En consecuencia, implementar el MAE es una alternativa que a la vez que contribuye al logro de nuestro objetivo, hace más viable el ejercicio de la función directiva y docente considerando los lineamientos de la política educativa planteados por el MINEDU. La importancia radica en que el MAE incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar espacios para proponer e implementar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como: diagnósticos sobre el desempeño docente, observación de sesiones, jornadas de sensibilización y reflexión pedagógica, asesoría personalizada así formulación y ejecución de planes de mejora.

Frente a todo lo descrito, vale destacar que es tarea del directivo como líder pedagógico influir, inspirar y movilizar a todos los actores educativos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos específicamente el planteado en el presente Trabajo Académico: “Incrementar el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80167 – UGEL Sánchez Carrión”. Ahora bien, el liderazgo directivo deberá ser ejercido en el marco de un clima escolar basado en los valores morales, el estímulo y el reconocimiento de la diversidad.

Además, el director, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, así como el personal de apoyo, están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, citado por MINEDU, 2016, p. 13). Por consiguiente, los docentes deben

diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, el personal de la IE y otros padres para coadyuvar a la mejora de los aprendizajes y en esta ocasión será para mejorar los aprendizajes en el área de Comunicación.

Por otro lado, implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica implica enfrentar algunos riesgos que impidan la generación de espacios para la asesoría personalizada, GIAs, jornadas de reflexión, así como la realización de los talleres de habilidades interpersonales. Entre estos riesgos tenemos: las visitas imprevistas a la directora por parte de Semáforo Escuela, UGEL, Monitores de Qali Warma, Mantenimiento de Locales Escolares y de los padres de familia.

Así mismo, existe el riesgo de que los docentes contratados no se comprometan con su trabajo y muestren indiferencia a participar activamente en las actividades de acompañamiento, que usen estrategias tradicionales y se resistan a romper los esquemas, que no pongan en práctica los aprendizajes adquiridos en el proceso de acompañamiento, que perciban a la evaluación como una acción que se realiza para sancionar, que al autoevaluarse no lo hagan conscientemente y que asuman compromisos sin ningún interés de cumplirlos.

Frente a la ocurrencia de estos riesgos se adoptarán algunas medidas correctivas como: suspender las acciones de monitoreo y en coordinación con el/los docentes se reprogramará la visita al aula, así mismo, se formulará y socializará un horario de atención a los padres de familia. Además, frente a la indiferencia de los docentes en el proceso de acompañamiento se sensibilizará sobre la importancia del acompañamiento pedagógico, se generará los espacios para analizar y estudiar del MBDDocente, Reglamento Interno, y demás normas que regulan los derechos y deberes del docente, estudiantes y padres de familia, así como también se efectuarán jornadas de reflexión sobre la cultura evaluativa y su importancia en la mejora del desempeño docente.

Estas medidas correctivas son necesarias para promover el cambio de actitud en los docentes, para luego formular algunos cambios en el MAE usando estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de retroalimentar las potencialidades de los docentes, así como también fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1. Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Estas tres acciones han sido seleccionadas como alternativas de solución para revertir la problemática priorizada, en tal sentido, a continuación, estudiaremos cada una de ellas.

5.1.1.1. Monitoreo de la práctica pedagógica. Para comprender en qué consiste el monitoreo a continuación se explica su definición, las estrategias y los instrumentos que facilitarán su implementación en la Institución Educativa.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. “El monitoreo consiste en el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear en una labor más técnica” (MINEDU, 2017a, p. 10), es decir, el monitoreo consiste en visitar en el aula al docente, observar su práctica pedagógica y recoger evidencias mediante instrumentos previamente elaborados, para luego analizarlo, determinar las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica y a partir de ellas tomar decisiones que conlleven a la mejora del desempeño docente.

Considerando la problemática priorizada, el monitoreo estará centrado en el proceso referido a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes haciendo un seguimiento continuo a los docentes de Comunicación, mediante el cual se recoja y analice información, sobre el uso efectivo del tiempo en el aula, implementación de los procesos pedagógicos, didácticos y niveles de lectura, uso de recursos y materiales educativos y gestión de un clima escolar saludable durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y de manera puntual en aquellas relacionadas con la competencia de lectura. Estos datos serán útiles para determinar las necesidades más inmediatas de los docentes de Comunicación y en base a ellas tomar decisiones estratégicas para fortalecer su desempeño docente.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. La estrategia más idónea que se ha considerado es la visita en el aula y/o espacios educativos que consiste en que:

El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito de la visita en el aula es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados. (MINEDU, 2017a, p. 32)

Como su mismo nombre lo indica la visita en el aula es una estrategia que se basa en la observación de la práctica pedagógica en el espacio educativo que es realizada por el responsable del monitoreo. Con motivo de dar solución a la problemática priorizada la visita en el aula lo realizará la directora a los docentes de Comunicación y la observación estará centrada en los ítems planteados en la ficha de monitoreo con la finalidad de identificar avances en la implementación de los mismos.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. La información y/o datos que se observen durante la visita en el aula deben ser registrados y para ello se ha considerado como instrumento de recojo de datos la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje la cual ha sido estructurada teniendo en cuenta los datos de la IE, del docente observador y del docente observado, los datos de la sesión observada y el desarrollo de la sesión observada la cual está compuesta por diversos aspectos cada uno de ellos con varios indicadores a los cuales se les asigna una valoración del 1 al 3; así mismo la ficha contiene un espacio que permite anotar posibles comentarios sobre lo observado y compromisos asumidos por el docente observado.

Otro de los instrumentos que se usará es “el cuaderno de campo que se considera una herramienta pedagógica que permite recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de monitoreo y acompañamiento, los que pueden ser materia de una posterior reflexión” (MINEDU, 2016c, p. 9), para ser más precisos es un cuaderno en el cual se anotará con detalle los hechos observados durante la sesión de aprendizaje, las apreciaciones o valoraciones de cada hecho observado y el impacto que causó en los estudiantes. Estas anotaciones facilitarán y orientarán de manera articulada con la ficha de monitoreo las preguntas, consideraciones y/o deliberaciones que se presenten durante las reuniones de reflexión.

5.1.1.2. Acompañamiento de la práctica pedagógica. Para conocer con mayor profundidad en qué consiste el acompañamiento a continuación estudiaremos su definición, las estrategias e instrumentos que nos facilitarán su implementación.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. “El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de

la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262). Es decir, consiste en fortalecer las capacidades del docente mediante el asesoramiento continuo, por parte de personal especializado, de manera que puedan construir y ejecutar propuestas educativas que contribuyan a enriquecer la calidad de la práctica pedagógica. Cabe resaltar, que este proceso de apoyo técnico debe darse en el marco de una comunicación y reflexión asertiva, que propicie la mejora de la práctica teniendo en cuenta las experiencias propias del docente.

Con el propósito de dar solución al problema priorizado, el acompañamiento estará dirigido a los docentes del área de Comunicación, dando mayor énfasis a las estrategias y técnicas que promuevan aprendizajes significativos en la competencia de lectura de nuestros estudiantes. Además, el acompañamiento pedagógico lo realizará la directora, dado que en la IE no se cuenta con sub director ni con coordinadores pedagógicos con los cuales se pueda conformar un equipo directivo.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. A fin de revertir el problema priorizado se usarán las siguientes estrategias de acompañamiento

- Visitas a aula y/o espacios pedagógicos. Esta estrategia consiste en observar de manera directa las prácticas pedagógicas y las interacciones que se dan durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje para que en base a éstas se brinde asesoría personalizada. Por otro lado, los resultados de cada visita servirán de insumos para planificar la siguiente visita y determinar la frecuencia de visitas necesarias para evidenciar mejores prácticas, desde luego esta frecuencia se establecerá teniendo en cuenta el MAE y las metas trazadas por la IE. (MINEDU, 2017a, p. 49)

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de una misma IE, en dichos espacios se tratan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico y prácticas exitosas a través de la discusión y la reflexión. Además, demanda el registro de las ideas importantes de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. En consecuencia, fortalece la comunicación, el trabajo colaborativo, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa. (MINEDU, 2017a, p. 49)

- Asesoría personalizada. Es una reunión previamente planificada entre docente y directivo con la finalidad de dialogar sobre lo observado durante de la sesión de aprendizaje. La asesoría se iniciará motivando al docente para que autoevalúe su práctica pedagógica, para ello el directivo formulará preguntas que hagan referencia a las fortalezas y debilidades del desempeño observado. Luego interactuarán, identificando los efectos provocados por las debilidades y juntos buscarán las acciones que deben ejecutar ambos, para fortalecer la práctica pedagógica, éstas acciones se

establecerán como compromisos que serán desarrollados hasta la próxima visita que se iniciará revisando su nivel de cumplimiento.

5.1.1.2.3. Instrumentos para el acompañamiento pedagógico. Entre los instrumentos que usaremos para registrar los hechos y ocurrencias que se desarrollen durante el proceso de acompañamiento al docente se usará el listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, en cuyo documento se consignará la relación de aspectos psicopedagógicos que el docente requiere y son necesarios para fortalecer sus capacidades que le permitan demostrar un mejor desempeño en su práctica pedagógica. Así mismo usaremos la hoja de planificación del evento que consiste en un cuadro en el cual se precisa la fecha y hora en que se llevará a cabo cada sesión para realizar el acompañamiento a la práctica educativa ya sea para las asesorías personalizadas y/o círculos de interaprendizaje.

Otro de los instrumentos para el acompañamiento pedagógico será el portafolio docente en el cual, el docente, a través de un proceso de crítico - reflexivo, describirá y analizará la cantidad y calidad de sus actividades pedagógicas respaldando sus conclusiones con documentos y materiales permitiéndose, autoevaluar su quehacer, aprender de la experiencia y comprometerse consigo mismo en un proceso de mejoramiento continuo que facilite su toma de decisiones. Además, este documento servirá para comprobar la veracidad de los logros del docente y favorecerá la sistematización y el intercambio de experiencias con otros docentes.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente para desarrollar la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Evaluar, es una tarea delicada que requiere conocer claramente su definición, sus tipos e instrumentos que permitan determinar con veracidad el nivel de desempeño del docente.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación del desempeño. Existen diferentes definiciones sobre evaluación del desempeño docente, en este estudio se considera la siguiente:

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)

Esta definición nos aclara que, en la actualidad, la evaluación del desempeño docente no tiene el objetivo de vigilar, controlar, castigar y ni mucho menos excluir,

sino que más bien tiene la finalidad de fortalecer las capacidades del docente mediante un proceso que implica el reconocimiento de sus necesidades de aprendizaje y la preparación continua y permanente haciéndose responsable de la tarea que le toca desarrollar en el ámbito educativo.

5.1.1.3.2. Modelos de evaluación del desempeño docente. Para evaluar la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación se implementará los siguientes modelos de evaluación.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos. Este modelo supone que para evaluar a los docentes se debe observar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante los resultados alcanzados por sus estudiantes. Cabe resaltar que el docente no es el único responsable de los resultados que obtienen los estudiantes porque éstos son producto de múltiples factores. (MINEDU, 2017a, p. 60)

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula. Según este modelo se propone que la evaluación del docente se haga reconociendo los comportamientos durante la sesión de clase para generar aprendizajes significativos en sus estudiantes. (MINEDU, 2017a, p. 60)

- Modelo de autoevaluación. Este modelo permite conocer la percepción y postura del docente sobre su propia práctica pedagógica, las dificultades que encuentra en su tarea y las metas que pretende alcanzar. Así mismo, permitirá que los docentes sean los mejores evaluadores de su desempeño y aportará información que no es posible observar con otros modelos; esto siempre y cuando los objetivos de la evaluación se orienten a la formación docente, de lo contrario, los docentes pueden completar las autoevaluaciones solo para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades. (MINEDU, 2017a, p. 61)

- Modelo a través del portafolio. Su uso permite, evidenciar las reflexiones y el pensamiento del docente detrás de su quehacer pedagógico. Además, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula. Mediante este modelo el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del docente. (MINEDU, 2017a, p. 61)

5.1.1.3.3. Tipos de evaluación del desempeño docente. Considerando la participación que tengan los/las docentes en el proceso valorativo, la evaluación del desempeño se realizará considerando los siguientes tipos:

- Autoevaluación. Es un proceso reflexivo en el que el/la docente describe y valora su propia práctica profesional y la realización de las funciones de su cargo, así como también toma decisión respecto a su futuro desempeño.

- Coevaluación. Es una acción reflexiva colaborativa entre el docente y el directivo u otro agente educativo con conocimientos y/o experiencias válidos y relevantes sobre las funciones a evaluar.

- Heteroevaluación. Es un proceso evaluativo ampliado e integrador, que supone la valoración realizada por agentes internos o externos, de diferentes niveles jerárquicos y/o estamentos de la comunidad educativa.

5.1.1.3.4. Instrumentos para evaluar el desempeño docente. Para valorar el desempeño docente de manera válida y confiable, se implementarán instrumentos que han sido validados por el Ministerio de Educación. Estos instrumentos son:

- El Kit de evaluación. Es un conjunto de instrumentos que sirven para monitorear los aprendizajes de los estudiantes y son facilitados por el MINEDU. Está conformado por: el manual de uso del kit, pruebas de lectura: “Demostrando lo que aprendimos” 1 y 2 y el registro de logros.

- Las rúbricas de observación de aula. Son seis rúbricas que evalúan seis desempeños que incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del MBDDocente.

- La ficha de autoevaluación del desempeño docente en la sesión de aprendizaje. Será similar a la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, y se aplicará para estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de autodesarrollo; y aumentar su nivel de profesionalidad.

- El portafolio para evaluar el desempeño docente. Es una herramienta que reúne, de manera intencional, diversos trabajos y reflexiones del docente.

5.1.2 Área de Comunicación. En este apartado estudiaremos diferentes aspectos sobre el enfoque del área y la competencia en la cual está centrado este estudio.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. “El marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza/aprendizaje del área de Comunicación corresponde al enfoque comunicativo el cual orienta el desarrollo de competencias comunicativas a partir de

usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos” (MINEDU, 2016b, p. 91). Es comunicativo porque para que exista una comunicación fluida y comprensiva nos valemos del lenguaje. Además, se consideran las prácticas sociales porque la comunicación, requiere de una interacción entre dos o más personas que usan lenguaje diverso, de acuerdo al contexto social y cultural en el cual se desenvuelven.

Por otro lado, para asegurar la apropiación integral del lenguaje, “el enfoque del área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana” (MINEDU, 2016b, p. 91) dado que el lenguaje es un medio que nos permite aprender en los diversos campos del saber, posibilita crear y apreciar la diversidad de manifestaciones literarias, así como también nos permite desenvolverse en las diferentes etapas de la vida.

5.1.2.2. Competencia de Comunicación: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna. Esta competencia está definida como:

Una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee, sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. (MINEDU, 2016b, p. 99)

En efecto, lo que se pretende es que los estudiantes sean competentes leyendo, analizando, interpretando y emitiendo juicios sobre información que encuentran en los distintos tipos de textos a los que tiene acceso y con el fin de desarrollar esta competencia el Programa Curricular de Educación Secundaria sugiere desarrollar tres capacidades: obtiene información del texto escrito, infiere e interpreta información del texto, así como reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto.

5.1.2.2.1. Estrategias y técnicas de comprensión lectora. Las estrategias de comprensión lectora, son actividades mentales de elevada categoría orientadas a conseguir el objetivo referido a comprender bien lo que se lee. A continuación, se da a conocer los momentos, estrategias y técnicas de lectura (Liceo Javier, 2013, p. 19-45) en la siguiente tabla:

MOMENTOS	ESTRATEGIAS	TÉCNICA	LA TÉCNICA CONSISTE EN:	LA TÉCNICA SIRVE PARA:
Antes de la lectura	Establecer propósito de la lectura.	Preguntas previas.	Realizar preguntas que lleven a reflexionar sobre el porqué se va a leer y establecer el para qué que va a leer.	Establecer el propósito de la lectura.
	Activar presaberes.	Lluvia de ideas.	Expresar todo lo que se conozca o venga a la mente sobre el texto que se va a leer.	
		Preguntas previas.	Hacer preguntas que hagan que al lector recordar y expresar todo lo que ha aprendido anteriormente o lo que ya sabe.	Interpretar de una mejor manera la información del texto.
		Aproximación inicial al texto.	Dedicar un tiempo para observar el título, subtítulo, índice, ilustraciones y demás elementos y características del texto.	Familiarizarse con el contenido de la lectura y tener una visión global del texto.
		Establecer predicciones.	Observar la portada, contraportada ilustraciones, título y subtítulos para hacer anticipaciones referidas a qué tratará el texto o libro que van a leer.	Adquirir la habilidad de imaginar e inventar y poder asociar sus experiencias propias y conocimientos previos con la información que presenta el texto.
		Organizador previo.	Elaborar un conjunto estructurado de conocimientos con la información disponible en la mente del lector relacionado con la nueva información que trata de aprender.	Procesar acertadamente la nueva información.
Lectura rápida (skimming).	Darle una lectura rápida a un capítulo, libro, artículo o las entradas de las portadas.	Buscar algún dato de forma breve, sin tener que leer todo o examinar con detalle.		
Durante y después de la lectura	Metacognición y autorregulación.	Planteamiento de preguntas.	Que el lector/a se vaya haciendo preguntas como: ¿Por qué no entiendo?, ¿tendré que volver a leer?, ¿Cómo me pareció la lectura?, ¿me pude concentrar durante la lectura?, ¿qué entendí de la lectura?...	Reflexionar en qué nivel se está alcanzando los objetivos propuestos, ir supervisando la lectura durante todo el proceso, y tomar acciones que permitan alcanzar los objetivos y comprender más y mejor.
	Identificar la idea principal	Parfraseo oral.	Explicar con las propias palabras lo que se ha leído sin hacer análisis o interpretaciones.	Determinar si se es capaz de expresar la idea más importante en forma oral de una manera coherente y desarrollar la capacidad de síntesis.
		Subrayado.	Subrayar o remarcar los enunciados que expresan la idea principal del párrafo o del texto.	Aprender a seleccionar dentro del contenido, la información más relevante, para desarrollar la habilidad mental de síntesis y para jerarquizar las ideas.
		Señalización.	Escribir a la par de cada uno de los párrafos, palabras claves o pequeños esquemas que resuman la información más importante.	Identificar y organizar la información principal del texto y para focalizar mejor la atención al momento de estudiar.

		Relectura.	Volver a leer un párrafo o un texto para captar mejor la idea principal.	Comprender mejor la lectura, hacer énfasis en la información principal y aclarar alguna duda con respecto a un párrafo.						
		Esclarecimiento del vocabulario	Identificar palabras desconocidas dentro del texto entender su significado.	Ampliar el vocabulario del lector y para ayudarle a comprender mejor la lectura.						
		Simbología.	Escribir a la par de cada uno de los párrafos, símbolos para destacar ciertos aspectos del contenido o idea principal.	Resaltar aspectos de la lectura que llaman la atención al lector.						
	Resumir	Elaboración de organizadores gráficos.	Elaborar cuadros o esquemas para organizar mejor la información al finalizar una lectura.	Mostrar la información importante de una manera gráfica y visual, aprender a organizar y a ordenar la información lógicamente y a determinar lo esencial del texto.						
	Elaborar inferencias	Formulación de preguntas de nivel inferencial	Plantearse preguntas que lleven a los niveles más altos de comprensión, es decir, interrogantes que induzcan a reflexionar, comparar, opinar, interpretar e inferir	Desarrollar la competencia de pensamiento analítico y de comprensión lectora.						
	Formular preguntas	De nivel literal	Formularse preguntas que pueden ser respondidas con facilidad porque están explícitas en el texto.	Comprender el texto en sus tres niveles.						
		De nivel inferencial	Formularse preguntas que lleven reflexionar, comparar, opinar, interpretar e inferir.							
		De nivel metacognitivo	Por ejemplo: ¿Comprendí este cuento? ¿Qué estrategias utilicé para leer comprensivamente el cuento? ¿Si no comprendí, qué debo hacer? (autorregulación)							
		Dialogar con el autor	Establecer un diálogo con el autor a través de las dudas o preguntas que vayan surgiendo en relación a la lectura. También se pueden hacer críticas, afirmaciones...							
	Antes, durante y después de la lectura.	Evaluación de objetivos.	Cuadro S-Q-A	Un cuadro dividido en tres columnas: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">ANTES DE LA LECTURA</th> <th>DESPUÉS DE LA LECTURA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿Qué SE de esta lectura?</td> <td>¿Qué QUIERO aprender?</td> <td>¿Qué he APRENDIDO?</td> </tr> </tbody> </table>	ANTES DE LA LECTURA		DESPUÉS DE LA LECTURA	¿Qué SE de esta lectura?	¿Qué QUIERO aprender?	¿Qué he APRENDIDO?
ANTES DE LA LECTURA			DESPUÉS DE LA LECTURA							
¿Qué SE de esta lectura?	¿Qué QUIERO aprender?	¿Qué he APRENDIDO?								
Cuadro de “Mis nuevos conocimientos”	Un cuadro donde se anotará, en la primera columna, lo que aprendieron y en la segunda los elementos de la vida real que se relacionan con lo aprendido.									

Figura 4. Estrategias y técnicas de comprensión lectora.

5.1.2.2.2. *Planificación de sesiones considerando los procesos pedagógicos, didácticos y niveles de lectura.* La sesión de aprendizaje es la organización secuencial y temporal de las estrategias y actividades de aprendizaje que se realizan para el logro de los aprendizajes esperados. De acuerdo con la propuesta pedagógica del PCI las sesiones de aprendizaje se planificarán, ejecutarán y evaluarán considerando los procesos pedagógicos planteados por el Ministerio de Educación, éstos son:

- **Problematización.** Consiste en plantear una situación problemática, significativa y/o retadora, relevante y desafiante que tenga en cuenta los intereses, las necesidades y expectativas de los estudiantes, capaz de provocarles un conflicto cognitivo que supone una disonancia entre lo que los estudiantes saben y lo nuevo por aprender, convirtiéndose en el punto de partida para una indagación que amplíe su comprensión de la situación y le permita elaborar una respuesta además de llevarlos a enfrentar problemas, desafíos o retos en los cuales pongan a prueba sus competencias para poder resolverlos.

- **Propósito y organización.** Consiste en comunicar a los estudiantes lo que se espera que logren al final de la sesión, además implica describir las actividades a realizar, negociar los contenidos, definir las estrategias necesarias, seleccionar los recursos y materiales pertinentes, así como también explicar el proceso evaluativo. De modo que se involucren en la sesión de aprendizaje con plena consciencia de lo que se tiene que hacer para lograr el propósito.

- **Motivación/interés/incentivo.** Requiere formular un planteamiento motivador que incite a los estudiantes a perseverar en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso. Además, se debe propiciar un clima emocional positivo que favorezca una actitud abierta y una disposición mental activa del estudiante evitando censurar o sancionar a los estudiantes por una equivocación más bien se debe fomentar la autonomía de los estudiantes para indagar y ensayar respuestas.

- **Saberes previos.** Todos los estudiantes tienen vivencias, conocimientos, habilidades, creencias y emociones que se han ido cimentando en su manera de ver y valorar el mundo, así como de actuar en él. Es indispensable recoger estos saberes porque constituyen el punto de partida de cualquier aprendizaje. Lo nuevo por aprender debe construirse sobre esos saberes anteriores, pues se trata de completar, complementar, contrastar o refutar lo que ya se sabe, más no de ignorarlo.

- Gestión y acompañamiento. Este proceso requiere acompañar a los estudiantes en la adquisición y desarrollo de las competencias, implica generar secuencias didácticas y estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas; asumir actitudes; desarrollar disposiciones afectivas o habilidades socioemocionales; construir conceptos; reflexionar sobre el propio aprendizaje. Sin embargo, es indispensable observar y acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución y descubrimiento, suscitando reflexión crítica, análisis de los hechos y las opciones disponibles para una decisión, diálogo y discusión con sus pares, asociaciones diversas de hechos, ideas, técnicas y estrategias.

- Evaluación. Consiste en recoger información sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes, puede ser formativa o sumativa. La formativa es una evaluación para comprobar los avances del aprendizaje y se da a lo largo de todo el proceso de aprendizaje. Mientras que la evaluación sumativa es para dar fe del aprendizaje finalmente logrado por el estudiante y valorar el nivel de desempeño alcanzado por el estudiante en las competencias.

Conjuntamente con los procesos pedagógicos también se considerarán los procesos didácticos del área de Comunicación referidos a la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, a fin de dar solución al problema priorizado. Estos procesos son: Antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura los mismos que se implementarán teniendo en cuenta las estrategias y técnicas que ya mencionamos en las páginas anteriores. (Ver figura 4).

Teniendo en cuenta que nuestro objetivo apunta a incrementar el nivel de logro satisfactorio de los estudiantes en el área de Comunicación, además de los procesos pedagógicos y didácticos, también se implementará los niveles de lectura en las sesiones de aprendizaje de la competencia de lectura. Estos niveles son:

- Nivel literal. En este nivel se explora la posibilidad de efectuar una lectura de la superficie del texto, el significado de un párrafo, de una oración, la identificación de sujetos mencionados en el texto, el reconocimiento y significado de algunos signos de puntuación de un texto no verbal. En conclusión, este nivel implica identificar información explícita, que consiste en buscar, seleccionar y recuperar información escrita en los textos.

- Nivel inferencial. En la lectura inferencial se explora la posibilidad de realizar deducciones o establecer conclusiones que no están dichas en el texto. Aquí se requiere

realizar distintas relaciones entre los significados de palabras, oraciones y párrafos y pueden ser temporales, espaciales o causales. También se define el tipo de texto.

- Nivel criterial. Permite explorar la posibilidad del lector de tomar distancia del contenido del texto y la elaboración de un punto de vista con respecto al contexto del texto. En esta lectura el lector emite un juicio valorativo comparando las ideas con criterios externos.

5.1.2.2.3. *Hábitos de lectura y dificultad para leer.* Hábito, es la práctica constante de actos iguales o semejantes realizada por motivación propia. De allí que “cuando hablamos del hábito lector hablamos no solo de la repetición de actos automatizados o inconscientes, sino de la adquisición y constancia lectora dinámica y de interacción constante entre el libro y el lector” (Palacios, 2015, p. 10). Se ha evidenciado que los estudiantes de la IE N° 80167 muestran signos de aburrimiento, alejamiento y poco interés cuando se les plantea actividades que tienen que ver con la lectura, esto demuestra los escasos hábitos que tienen los estudiantes hacia la lectura, por consiguiente, una de las tareas que tendremos los maestros será formar el hábito de lectura dado que:

Fomentar el hábito de lectura, es contribuir a que los alumnos posean la fuerza lógica para educarse durante toda la vida, el interés de saber constantemente, el enriquecimiento de su intelecto, la ampliación de su vocabulario y la posibilidad de mejorar sus relaciones humanas y su actitud ante la vida. (Martínez, Pupo, Mora y Torres citados por Del Valle, 2012, p 16)

Cabe señalar, que, para adquirir y desarrollar el hábito lector, se deben tener en cuenta algunos factores que favorecen o dificultan su progresión. Estos factores pueden ser el tiempo, la motivación y los recursos, los cuales se deben considerar en los ámbitos más influyentes para fomentar el hábito lector que son el hogar, en la escuela y en la sociedad. Además, hay que considerar que:

Para formar el hábito de lectura, se debe respetar los derechos del lector, para que este no se sienta obligado o presionado para leer y para no disminuir en él la automotivación por la lectura. Los derechos del lector incluyen: derecho a leer lo que más le guste, a terminar o no de leer un libro, a empezar a leer el libro por donde más le guste, a cuestionar su contenido y a no leerlo, aunque se lo hayan recomendado. (Muñoz y Hernández, citados por Del Valle, 2012, p. 17)

Con estas consideraciones los docentes de la IE podremos desarrollar el Plan Lector Innovador que nos conduzca a formar el hábito lector en los docentes y estudiantes.

5.1.2.2.4. *Análisis, reflexión y toma de decisiones para desarrollar la competencia de lectura.* Consiste en la realización de un trabajo colaborativo y reflexión sobre la práctica pedagógica teniendo en cuenta el enfoque crítico-reflexivo y revisión de la práctica.

La cultura colaborativa se refiere a las reuniones en que participan los docentes y a las actitudes de apoyo que muestran cada día. Esta cultura permite valorar la participación de todos creando un clima favorable para establecer relaciones de trabajo sanas y satisfactorias, para ello será necesario disponer de horarios que promuevan el trabajo entre pares y reuniones de planificación y evaluación de la práctica (Fullán y Hargreaves citados por Krichesky y Murillo 2011, p. 79)

En este sentido el rol del directivo estará enfocado a la conformación de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) en la IE ejerciendo su liderazgo por un lado pedagógico ya que estará centrado en el desarrollo profesional del docente, así como en las cuestiones más puramente educativas de la escuela; por otro lado deberá ejercer un liderazgo distribuido mediante el cual enfatice la idea de que el liderazgo es de toda la comunidad y por el último su liderazgo para el aprendizaje porque estará centrado en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes y de los docentes.

5.1.2.2.5. *Interacción entre docentes y estudiantes.* La interacción es el intercambio de ideas, pensamientos, conocimientos entre dos o más personas que muestran apertura y que se desenvuelven en un ambiente de respeto. La interacción alumno-docente se define como “el encuentro de dos saberes o discursos, de dos verdades, es decir de un diálogo, una interlocución, o una continua interpelación entre los portadores de la relación educativa”. (Granja Palacios, 2013, p. 68). Así pues, para que se dé esta interacción la base fundamental debe ser la comunicación mediante la cual puedan intervenir apropiadamente docentes y estudiantes intercambiando roles, de emisor y receptor, para compartir conocimientos y apropiarse de los mismos.

Ahora bien, ¿Qué tiene que ver las interacciones entre docentes y estudiantes con el problema priorizado?, pues tiene mucho que ver, porque al existir una interacción fluida entre docentes y estudiantes, facilitará el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos con lo que los estudiantes podrán adquirir aprendizajes significativos por lo tanto, si queremos estudiantes que logren niveles satisfactorios en el área de Comunicación debemos promover que los estudiantes y docentes interactúen permanentemente.

Uno de los agentes educativos principales que propicie la interacción de la que estamos hablando es el docente, quien es la persona con vocación y formación en educación que orienta, dirige, guía y valora las acciones de los estudiantes y es modelo para ellos como ciudadano y profesional; no es solo un transmisor de información, sino que también debe ser un mediador para la construcción del conocimiento y la transformación cultural, en tal sentido para que el docente actúe como tal será importante la intervención del directivo.

Por lo tanto, el desarrollo de la interacción propiamente dicha entre los docentes y estudiantes va a depender de la personalidad de cada docente, de la forma como se dirige a los estudiantes y de cómo realiza la apertura del diálogo en el grupo. Por otra parte, la interacción docente-alumno se puede ver afectada por las tensiones naturales de la relación dialógica, influidas por sentimientos y emociones de los actores, por ello es importante saber controlarse y autorregularse como docentes para establecer un equilibrio en las distintas relaciones que se puedan presentar dentro del aula con los estudiantes. Cabe señalar nuevamente que para que esto se dé, los docentes necesitarán las orientaciones continuas del líder pedagógico que es el directivo.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, tuvo lugar en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín. La sistematización de esta experiencia fue desarrollada por los docentes Javier, Vásquez Sandoval y Manuel, Quispe Guevara.

El propósito de la experiencia fue elaborar, ejecutar y evaluar un Plan de Acompañamiento Pedagógico dirigido a los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la Institución Educativa N° 0523 con la finalidad de “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza - aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”, teniendo en cuenta el cambio de

la normatividad emanada por el Ministerio de Educación juntamente con las Rutas de Aprendizaje.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico tuvo una duración de un año y fue planteada por el equipo directivo de la siguiente manera: en el primer trimestre realizaron una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; para ello entregaron a cada maestro la ficha de monitoreo y brindaron la información para que cada uno de ellos lo llene correctamente, luego se realizaron reuniones semanales para reflexionar sobre el trabajo pedagógico; en el caso de secundaria fue por especialidades y en el caso de inicial y primaria por ciclos, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula, además, con el apoyo de algún docente de la especialidad o ciclo y finalmente ejecutaron el Acompañamiento Pedagógico en el último trimestre.

Los logros obtenidos gracias a la implementación del Plan de Acompañamiento fueron que el 90% de maestros presente una actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica planifiquen sus actividades y hagan uso de las TIC y de todos los recursos que existen en la IE, concientizar a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, que los docentes tengan apertura para con sus colegas así como también actitudes cooperativas. Además, lograron que los estudiantes mejoren su rendimiento académico, se mejore la imagen institucional frente a la comunidad y contar con más estudiantes que no generen dificultades con la infraestructura.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. El objetivo general propuesto en el presente plan es el siguiente:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80167 del caserío de Soquián, distrito de Cochorco, provincia Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Entre los objetivos específicos planteados para lograr el objetivo general tenemos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación, ha sido priorizada como la alternativa más viable que cambiará la cultura escolar para bien de la educación de los niños y niñas de la IE además es una propuesta que está respaldada por el MINEDU mediante la Resolución de Secretaría General N° 008-2016 que aprueba la Norma que establece las Disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación

Básica y la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU que aprueba las Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica, la cual establece al monitoreo y acompañamiento como un compromiso de gestión a desarrollar en las IIEE.

Su ejecución implica el uso de diversas estrategias e instrumentos que faciliten el desarrollo de las actividades propuestas en el presente plan. Por un lado, el monitoreo pedagógico se realizará a través de visitas al aula para recoger información sobre el tiempo en las sesiones de aprendizaje, los procesos pedagógicos y didácticos, los niveles de lectura, los materiales y recursos y el clima escolar en el aula; y por otro lado el acompañamiento se hará sobre la base del diagnóstico y el análisis crítico - reflexivo de la información recogida en el monitoreo. Cada una de las actividades del MAE lo liderará el directivo con la finalidad de retroalimentar y fortalecer el desempeño de los docentes en concordancia con el MBDDocente buscando con ello que los estudiantes mejoren sus aprendizajes en la competencia de lectura.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Acción, en la cual se detalla con mayor precisión los indicadores, las metas, las estrategias, las actividades, el responsable y el cronograma para la realización de las actividades en correspondencia con los objetivos específicos propuestos de la alternativa de solución priorizada.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N							
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita en el aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Directora.	x															
					1.2 Jornada de revisión socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Directora.		x														
					1.3 Elaboración, socialización y difusión del cronograma de monitoreo.	Directora.		x														
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directora.			x													
					1.5 Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita.	Directora.				x												
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Directora.											x					x

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.	Porcentaje de docentes que reciben asesoría personalizada.	100% de docentes que reciben asesoría personalizada.	Asesoría personalizada.	2.1 Jornada de reflexión sobre la importancia y las características del acompañamiento pedagógico en la IE.	Directora.	x												
				2.2 Formulación, de fechas y horarios para la asesoría personalizada.	Directora.	x												
				2.3 Preparación del directivo para el proceso de asesoría personalizada en función a los resultados obtenidos en la ficha de monitoreo y con énfasis al desarrollo de la competencia de lectura.	Directora.			x			x							x
				2.4 Ejecución de la asesoría personalizada sobre aspectos relevantes de la práctica pedagógica en la competencia de lectura y establecimiento de compromisos.	Directora.			x			x							x
				2.5 Reflexión sobre el nivel de cumplimiento de los compromisos establecidos.	Directora.			x			x							x
				2.6 Evaluación de la ejecución de la	Directora.			x			x							x

					asesoría personalizada.														
		Número de círculos de interaprendizaje.	8 círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	3.1 Planteamiento de fechas y horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directora.	x												
					3.2 Coordinación con el docente que dirigirá el círculo de interaprendizaje (organización del evento)	Directora.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					3.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre aspectos pedagógicos relacionados con el desarrollo de la competencia de lectura.	Directora.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					3.4 Publicación de los productos obtenidos del círculo de interaprendizaje.	Directora.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					3.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje.	Directora.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de	Porcentaje de docentes evaluados de manera individual.	100% de docentes que son evaluados en su práctica	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	4.1 Jornada de reflexión sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente.	Directora.	x												
					4.2 Jornada de revisión de la ficha de autoevaluación y de	Directora.	x												

monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación		pedagógica.		las rúbricas de observación de aula.																		
				4.3 Aplicación de la ficha de autoevaluación del desempeño docente.		x			x					x								
				4.4 Aplicación de las Rúbricas de observación de aula en la 1°, 2° y 3° visita. Análisis y sistematización de la misma.	Directora.		x			x											x	
				4.5 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Directora.		x			x												x
				4.6 Diálogo crítico reflexivo para formular y aplicar planes de mejora de los aprendizajes con énfasis al desarrollo de la competencia lectora.	Directora.		x			x												x
				4.7 Seguimiento y verificación del cumplimiento de los planes de mejora mediante el portafolio.	Directora.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
				Porcentaje de docentes evaluados de manera grupal.	100% de docentes que son evalua-	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	5.1 Jornada de revisión del kit de evaluación de educación secundaria.	Directora.		x												

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación será la pieza fundamental que permitirá una mejora continua además de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente Plan de Acción, pues a partir del diagnóstico y el recojo de información se determinará con precisión las dificultades, inconvenientes y/o necesidades en base a las cuales se realice oportunamente el ajuste de las actividades propuestas en el presente plan de manera que en el proceso de su implementación se pueda ir desarrollando acciones de forma eficiente y eficaz. El Plan de Monitoreo y Evaluación estará dirigido específicamente a los docentes del área de Comunicación (Doc. de COM.) y se presenta a través de una matriz que contiene los siguientes componentes:

- Nivel de implementación: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos propuestos en el presente trabajo académico.

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

- Recursos. Referidos a los elementos necesarios para desarrollar las actividades propuestas en el presente Trabajo Académico pueden ser recursos humanos o materiales.

- Porcentaje del logro de la meta. Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, por indicador formulado en el presente Trabajo Académico.

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/ TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META		
					0	1	2	3	4	5						
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita en el aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Dir. y Doc. de COM.							x	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Fichas de monitoreo a la sesión de aprendizaje. Cuaderno de campo.	Libro de actas. Proyector multimedia. Laptop.	100% de visitas ejecutadas	
			1.2 Jornada de revisión socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Dir. y Doc. de COM.							x	- Acta de asistencia - Instrumentos contextualizados.	Listado de necesidades y demandas aprendizaje docente.	Útiles de escritorio. Ficha de monitoreo.		
			1.3 Elaboración socialización y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Dir. y Doc. de COM.								x	- Plan de monitoreo.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Dir. y Doc. de COM.								x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente			
			1.5 Procesamiento de la información y elaboración del informe de monitoreo y	Dir. y Doc. de COM.									x	- Matriz de evidencias - Lista de demandas y necesidades de		

			comunicación de demanda formativa resultado de la primera visita.								aprendizaje docente para el acompañamiento.			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Dir. y Doc. de COM.						x	- Informe de monitoreo.			
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.	Porcentaje de docentes que reciben asesoría personalizada.	Asesoría personalizada	2.1 Jornada de reflexión sobre la importancia y las características del acompañamiento pedagógico en la IE.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Fichas de monitoreo. Cuaderno de campo. Portafolio para evaluar al docente. Fichas de auto, y coevaluación.	Libro de actas. Proyector multimedia. Laptop. Útiles de escritorio. Bibliografía seleccionada.	100% de asesorías ejecutadas
			2.2 Formulación, de fechas y horarios para la asesoría personalizada.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Plan de acompañamiento.			
			2.3 Preparación del directivo para el proceso de asesoría personalizada en función a los resultados obtenidos en la ficha de monitoreo y con énfasis al desarrollo de	Dir. y Doc. de COM.						x	- Plan de reunión para la asesoría personalizada.			

			la competencia de lectura.															
			2.4 Ejecución de la asesoría personalizada sobre aspectos relevantes de la práctica pedagógica en la competencia de lectura y establecimiento de compromisos.	Dir. y Doc. de COM.							x		- Acta de asistencia. - Portafolio para la evaluación del docente.					
			2.5 Reflexión sobre el nivel de cumplimiento de los compromisos establecidos	Dir. y Doc. de COM.							x		- Portafolio para la evaluación del docente.					
			2.6 Evaluación de la ejecución de la asesoría personalizada.	Dir. y Doc. de COM.									- Ficha de autoevaluación y coevaluación.					
	Número de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	3.1 Planteamiento de fechas y horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Dir. y Doc. de COM.							x		- Plan de acompañamiento.	Portafolio docente. Fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Útiles de escritorio. Proyector multimedia.		100% de círculos de interaprendizaje	

			3.2 Coordinación con el docente que dirigirá el círculo de interaprendizaje (organización del evento)	Dir. y Doc. de COM.						x	- Sesión de círculo de interaprendizaje.		Panel publicitario.	ejecutados
			3.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre aspectos pedagógicos relacionados con el desarrollo de la competencia de lectura.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Acta de asistencia. - Portafolio docente.			
			3.4 Publicación de los productos obtenidos del círculo de interaprendizaje.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Lista de compromisos.			
			3.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Fichas de hetero – evaluación.			
Evaluar la práctica docente a través de	Porcentaje de docentes evaluados de	Observación de clase.	4.1 Jornada de reflexión sobre la importancia	Dir. y Doc. de COM.						x	- Acta de asistencia. - Portafolio para	Ficha de auto-evaluación del	Útiles de escritorio. Laptop.	100% de docentes

evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación .	manera individual.	Autoevaluación.	de la evaluación del desempeño docente.								evaluar al docente.	desempeño docente. Rúbricas de observación de aula. Cuaderno de campo. Portafolio para evaluar al docente.	Proyector multimedia.	evaluados
			4.2 Jornada de revisión de la ficha de autoevaluación y de las rúbricas de observación de aula.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Acta de asistencia.			
			4.3 Aplicación de la ficha de autoevaluación del desempeño docente.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Rúbricas de observación de aula.			
			4.4 Aplicación de las Rúbricas de observación de aula en la 1°, 2° y 3° visita. Análisis y sistematización de la misma.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Portafolio para evaluar al docente			
			4.5 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y	Dir. y Doc. de COM.						x	- Rúbricas de evaluación del desempeño.			

			en base a las evidencias)															
			4.6 Diálogo crítico y reflexivo para formular y aplicar planes de mejora de los aprendizajes con énfasis al desarrollo de la competencia lectora.	Dir. y Doc. de COM.							x		- Plan de Mejora de los aprendizajes.					
			4.7 Seguimiento y verificación del cumplimiento de los planes de mejora mediante el portafolio.	Dir. y Doc. de COM.							x		- Portafolio para evaluar al docente.					
	Porcentaje de docentes evaluados de manera grupal.	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	5.1 Jornada de revisión del kit de evaluación de educación secundaria.	Dir. y Doc. de COM.							x		- Acta de asistencia.	Kit de evaluación de secundaria.				
			5.2. Responsabilizar al docente para que implemente el Kit de evaluación (siguiendo los	Dir. y Doc. de COM.							x		- Memorandum cursado al docente. - Informe docente sobre la implemen-	Cuaderno de campo. Portafolio para evaluar al docente.	Kit de evaluación de educación secundaria. Útiles de escritorio.			100% de docentes evaluados

			6 pasos del manual de uso del kit) e informe sobre su aplicación.								tación del kit de evaluación			
			5.3. Verificación del cumplimiento de la implementación del Kit mediante la visita al aula.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Fotografías.			
			5.4 Diálogo crítico y reflexivo sobre el informe de la implementación del kit de evaluación que concluye estableciendo acciones de mejora.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Acta de asistencia. - Portafolio para evaluar al docente.			
			5.5 Seguimiento y verificación del cumplimiento de acciones de mejora.	Dir. y Doc. de COM.						x	- Portafolio para evaluar al docente.			

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

El presente trabajo académico está supeditado a algunos riesgos que limitarían su normal desarrollo, de ser así nos planteamos con anticipación las medidas correctivas que se adoptarán para lograr los objetivos planteados. Dichos riesgos y medidas correctivas se presentan en la siguiente figura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>Visitas imprevistas a la directora por parte de Semáforo Escuela, UGEL S.C., Monitores de Qali Warma, Contraloría, Mantenimiento de Locales Escolares y otros. Visitas imprevistas de los padres de familia .</p>	<p>De ser necesario suspender las acciones de monitoreo y reprogramar en el menor plazo posible un nuevo cronograma en coordinación con el/los docentes. Formular y socializar un horario de atención a los padres de familia.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.</p>	<p>Docentes contratados poco comprometidos con su trabajo e indiferentes a participar activamente en las actividades de acompañamiento. Docentes que se resisten romper los esquemas y poner en práctica los aprendizajes adquiridos en el proceso de acompañamiento. Docentes que asumen compromisos pero no los cumplen.</p>	<p>Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de las acciones de acompañamiento pedagógico para la mejora de su desempeño. Análisis y comprensión del MBDDocente, Reglamento Interno de la IE., y demás normas que regulan los derechos y deberes del docente, estudiantes y padres de familia.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.</p>	<p>Docentes que perciben a la evaluación como una acción que se hace para sancionarlos. Docentes que no se autoevalúan conscientemente.</p>	<p>Jornada de reflexión sobre la cultura evaluativa y su importancia en la mejora del desempeño docente.</p>

Figura 7. Matriz de riesgos y medidas a adoptar.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto es necesario, en la medida que permite realizar la proyección y estimación de los recursos económicos necesarios y suficientes para poner en marcha el plan formulado en el presente informe académico con miras a revertir el problema priorizado. En este acápite se presenta el límite de costos que deben considerar en la ejecución de cada una de las actividades requeridas para la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación; además se propone de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia del mismo.

Este presupuesto se presenta en un cuadro que está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por dos docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión socialización y difusión de los instrumentos de monitoreo.	Abril	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración, socialización y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Abril	S/ 5.00 de impresiones.	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Mayo	S/ 0.50 de copias por dos docentes	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Agosto y noviembre	S/ 1.00 de copias por dos docentes	Recursos propios
2.1 Jornada de reflexión sobre la importancia y las características del acompañamiento pedagógico en la IE.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por dos docentes	Recursos propios
2.2 Formulación, de fechas y horarios para la asesoría personalizada.	Marzo	S/ 5.00 de impresiones	Recursos propios
2.4 Ejecución de la asesoría personalizada sobre aspectos relevantes de la práctica pedagógica en la competencia de lectura y establecimiento de compromisos.	Mayo, agosto y noviembre	S/ 3.00 de fotocopia por dos docentes	Recursos propios
3.1 Planteamiento de fechas y horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Marzo	S/ 5.00 de impresiones	Recursos propios
3.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre aspectos pedagógicos relacionados con el	Abril a noviembre	S/ 3.00 de fotocopia por dos docentes	Recursos propios

desarrollo de la competencia de lectura.			
3.4 Publicación de los productos obtenidos del círculo de interaprendizaje.	Abril a noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.5 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje.	Abril a noviembre	Ninguno	Recursos propios
4.1 Jornada de reflexión sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por dos docentes	Recursos propios
4.2 Jornada de revisión de la ficha de autoevaluación y de las rúbricas de observación de aula.	Marzo	S/ 5.00 de fotocopia por dos docentes	Recursos propios
4.3 Aplicación de la ficha de autoevaluación del desempeño docente.	Abril, julio y octubre	S/ 1.00 de copias por dos docentes	Recursos propios
4.5 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Abril, julio y octubre	S/ 3.00 de impresiones dos docentes	Recursos propios
4.6 Diálogo crítico y reflexivo para formular y aplicar planes de mejora de los aprendizajes con énfasis al desarrollo de la competencia lectora.	Abril, julio y octubre	S/ 1.00 de papel bond por dos docentes	Recursos propios
5.2 Responsabilizar al docente para que implemente el Kit de evaluación (siguiendo los pasos del 1 al 6 del manual de uso del kit) e informe sobre su aplicación.	Abril, julio y noviembre	S/ 5.00 de fotocopia por número de estudiantes.	Recursos propios

Figura 8. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción ha sido producto del estudio de cada uno de los módulos formativos, el desarrollo de éstos fortalecieron las capacidades de gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, así se logró reunir a los agentes de la Institución Educativa N° 80167, para analizar la realidad educativa, reflexionar sobre la misma, priorizar la problemática y tomar decisiones referidas a la puesta en práctica de la alternativas de solución más pertinente que nos conduzca a la mejora los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.

Para iniciar se empezó con el desarrollo del Módulo de Inducción, el cual brindó los lineamientos que guiaron para formular una ruta de cambio que permitió la concientización a la comunidad educativa con quienes se analizó la realidad educativa e identificamos la problemática que impide obtener mejores niveles de logro en el aprendizaje de los estudiantes, a partir de ello se procedió a priorizar la problemática siendo esta el nivel insatisfactorio en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80167 – UGEL Sánchez Carrión.

En seguida se trabajó con el Módulo 1, éste desarrolló los lineamientos que nos permitieron realizar el análisis y reflexión sobre los desafíos y retos para la transformación de la Institución Educativa, a partir de ello se construyó y formuló la visión institucional y las alternativas de solución centradas en los procesos de enseñanza y aprendizaje para revertir el problema priorizado referido al nivel insatisfactorio en la competencia de lectura.

Para continuar se desarrolló el Módulo 2 titulado Planificación Escolar el cual estuvo enfocado en el análisis de cada uno de los procesos de gestión, ello nos permitió identificar con claridad aquellos procesos relacionados con la alternativa de solución planteada con miras a revertir la problemática priorizada y para una mejor comprensión, en el Trabajo Académico, se asignó un código a cada proceso involucrado de acuerdo al esquema del Mapa de Proceso de la Institución Educativa.

Además, el desarrollo del Módulo 3 permitió determinar la influencia de la participación y el clima institucional en la problemática priorizada referida al nivel insatisfactorio en la competencia de lectura. Por otro lado, se elaboró el Informe del

Diagnóstico del Plan de Acción, el cual fue formulado a partir de diversas acciones como: se elaboró tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal, en base a las cuales se construyó los instrumentos para recoger información de diferentes grupos de interés, en seguida se planteó un cronograma para la aplicación de dichos instrumentos, cabe resaltar que la información recogida estuvo relacionada con el desempeño de los docentes del área de Comunicación del VI ciclo de la EBR y con la percepción que tienen los estudiantes sobre el clima escolar del aula.

Por otra parte, el Módulo 4 titulado Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico fue de gran interés debido a que nos brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico. En este módulo se realizó el procesamiento de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial, esta información propició el análisis y reflexión que nos condujeron a la toma de decisiones pertinentes para revertir la realidad insatisfactoria encontrada.

Para finalizar se trabajó con el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente el cual aclaró el panorama para una implementación adecuada de la alternativa de solución planteada, este módulo permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Trabajo Académico. Así mismo, brindó las orientaciones y la estructura para la formulación del Trabajo Académico que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio en la competencia de lectura involucrando la participación activa de los agentes educativos desde su planificación hasta su ejecución.

Como ya se ha descrito, la construcción del Trabajo Académico fue producto del estudio de los diferentes Módulos, cada uno de ellos culminó con productos trabajados estrictamente en base a la realidad de la Institución Educativa, estos productos fueron como las piezas que permitieron armar el informe final del Trabajo Académico. Cabe resaltar también que la intervención de la formadora fue otra pieza fundamental que contribuyó a culminar con la tarea.

10. Lecciones Aprendidas

La construcción del Plan de Acción se ha concretizado gracias a un trabajo continuo y permanente que ha permitido adquirir un conjunto de aprendizajes que se generaron durante el proceso de elaboración del presente, así entre las lecciones aprendidas se destacan:

Antes de formular un Plan de Acción para la mejora de los aprendizajes se debe hacer un diagnóstico para identificar y priorizar los problemas que impiden el logro satisfactorio de aprendizaje de los estudiantes, para ello se debe elaborar instrumentos pertinentes mediante los cuales se pueda recoger información auténtica y valiosa siendo necesario e importante, en esta tarea, la participación activa de los actores educativos bajo el liderazgo pedagógico del directivo.

Es tarea del directivo, como líder pedagógico, promover y generar los espacios necesarios que permitan la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje que formulen los planes de mejora necesarios y pertinentes para lograr aprendizajes satisfactorios en los estudiantes.

El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación debe ser construido con la participación de toda la comunidad educativa a fin de que cada actor educativo conozca su contenido y se comprometa con el desarrollo del mismo en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Es importante que en la Institución Educativa se establezca una evaluación desde la perspectiva formativa, a fin de asegurar que los docentes identifiquen su nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, y se motiven a continuar trabajando hasta lograrlo. Para ello será importante socializar con los docentes los instrumentos mediante los cuales serán evaluados.

Referencias

- Granja, C. (2013). *Caracterización de la comunicación pedagógica en la interacción docente-alumno*. Bogotá.
- Del Valle, M.J. (2012). *Variables que inciden en la adquisición de hábitos de lectura de los estudiantes*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación.
- Krichesky, G. & Murillo, J. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una concepción de escuela*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 9(1), p. 65-83.
- Liceo, J. (2013). *Lectura comprensiva y sus estrategias*. Guatemala.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes*. Bogotá: MENC.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Perú. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014b). *Orientaciones generales para la planificación curricular*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Dirección Escolar, Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016b). *Marco Curricular de Educación secundaria*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica*. Lima.

- Ministerio de Educación (2016d). *Planeación Escolar, la toma de decisiones informadas*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017c). Página web oficial. *Kit de evaluación del nivel secundaria*.
- Palacios, M. (2015). *Fomento del hábito lector mediante la aplicación de estrategias de animación a la lectura en primero de secundaria*. Piura.
- Rodriguez – Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores. Cundinamarca (Colombia).
- Sovero, F. (2012). *Monitoreo y supervisión*. Lima: Editorial San Marcos.
- Valderrama, E. (2016). *El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de “Jose Luis Bustamante y Rivero”*. Arequipa.
- Vasquez, A. (2015). *Relación entre Monitoreo y acompañamiento pedagógico y desempeño docente en la institución educativa “San Luis Gonzaga” de Ica*. Ica.
- Vasquez, J. & Quispe, M. (2015). *Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa*. San Martín.