

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE COMPRENSIÓN DE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ ANDRÉS RÁZURI DEL DISTRITO DE SAN PEDRO DE LLOC, PROVINCIA DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

BECERRA MALCA, Miguel Angel

La Libertad-Perú
2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	23
5.1. Marco Conceptual.....	23
5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	23
5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.1.2. Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	25
5.1.1.1.3. Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.....	25
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.....	26
5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	26
5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.....	26
5.1.1.3. Evaluación Pedagógica.....	27
5.1.1.3.1. Definición de Evaluación Pedagógica.....	27
5.1.1.3.2. Tipos de Evaluación. Pedagógica.....	27
5.1.1.3.3. Instrumentos de Evaluación Pedagógica.....	28
5.1.2. Área curricular de Comunicación.....	29
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....	29
5.1.2.2. Competencia Comprende textos escritos.....	30
5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia Comprende textos escritos.....	30

5.1.2.3.1. Identificamos el tema y la idea principal.....	31
5.1.2.3.2. Las macrorreglas.....	31
5.1.2.3.3. Reconocemos y empleamos la estructura textual.....	31
5.1.2.3.4. Elaboramos el resumen.....	32
5.1.2.4. Medios y materiales educativos para desarrollar la competencia Comprensión de textos escritos.....	32
5.1.2.5. Procesos pedagógicos.....	32
5.1.2.5.1. Problematización.....	33
5.1.2.5.2. Propósito y organización.....	33
5.1.2.5.3. Motivación/interés/incentivo.....	34
5.1.2.5.4. Saberes previos.....	34
5.1.2.5.5. Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias.....	35
5.1.2.5.6. Evaluación.....	35
5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de Comunicación.....	36
5.1.2.6.1. Crear un clima afectivo en el aula entre el docente y los estudiantes.....	36
5.1.2.6.2. Favorecer un clima de respeto hacia los hablantes y hacia las lenguas.....	37
5.1.2.6.3. Facilitar el aprendizaje autónomo en función de los objetivos y de las actividades, teniendo en cuenta las características del alumnado.....	37
5.2. Experiencia Exitosa.....	37
6. Diseño del Plan de Acción	39
6.1. Objetivos.....	39
6.1.1. Objetivo general.....	39
6.1.2. Objetivos específicos.....	39
6.2. Matriz del Plan de Acción.....	39
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	52
10. Lecciones Aprendidas.....	56

Referencias.....	58
Apéndices.....	59

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis del resultado diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	45
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	48
<i>Figura 7.</i> Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.....	49

Introducción

El presente trabajo académico se desarrolla en función al problema priorizado que influye en los aprendizajes de los estudiantes del VI ciclo nivel secundario. Este es consecuencia del análisis de la información recopilada en las visitas realizadas a los docentes del área de comunicación, mediante diversos instrumentos, obteniendo resultados sobre los aprendizajes de los estudiantes del VI ciclo en la competencia Comprende textos escritos. En este contexto se formula el problema siguiente: bajo nivel de logro en la competencia comprensión de textos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”, del distrito de San Pedro de Lloc – UGEL Pacasmayo- La Libertad.

El diseño del Plan de Acción se elaboró teniendo en cuenta las cinco fases estudiadas en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, realizando un diagnóstico en varios campos de la institución educativa, como gestión, convivencia, alianzas estratégicas y procesos pedagógicos. A partir del análisis del PEI y la nueva propuesta emanada por el Ministerio de Educación sobre los documentos de gestión PEI y PAT, se incluyó la convivencia escolar en la problemática, en base al estudio de las tres líneas de acción proponiendo estrategias para la solución y contando con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

La razón del presente plan surge de la necesidad y demanda que tiene la institución educativa como respuesta a los usuarios, mejora del logro de aprendizaje de los estudiantes a partir de un cambio cultural, redefinir las prioridades, aceptar nuevos retos personales y profesionales creando condiciones que favorezcan el trabajo organizado, interdisciplinario, colaborativo, en función a una visión compartida centrada en el aprendizaje.

El trabajo académico consta de diez acápite, siendo el primero la caracterización de la problemática presentada en la institución educativa en la cual es necesario la intervención del director con apoyo de su equipo para implementar y ejecutar el mismo. El segundo acápite se refiere al diagnóstico donde se menciona el proceso de recolección de información y los instrumentos que se aplicaron. También el procesamiento de información de manera cualitativa y cuantitativa. Terminando con la

relación del problema con los diferentes procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite se detalla la caracterización del rol como líder pedagógico tomando como sustento las dimensiones de Viviana Robinson que orientan el desempeño del directivo en cuanto a la solución de problemas encontrando una debida justificación. En el cuarto acápite se desarrolla el planteamiento de alternativas de solución. Éstas son coherentes con los objetivos planteados y relacionados a los procesos y compromisos de la gestión escolar y las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo.

El quinto acápite está referido a la sustentación de la alternativa de solución elegida, considerando definiciones, estrategias e instrumentos necesarios para su respectiva aplicación y evaluación posterior. En el sexto acápite se describe el diseño del Plan de Acción con su objetivo general y específicos y a continuación la matriz del mismo. En esta parte se considera indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y su respectivo cronograma.

En el séptimo acápite se precisa el Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción. Es un instrumento que va a permitir sistematizar, organizar las acciones de monitoreo para medir el avance y logros del Plan de Acción. También se mencionan técnicas, instrumentos y recursos. En el octavo apartado se expone el presupuesto que permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo Plan de Acción.

En el noveno acápite se describe el proceso de la elaboración del Plan de Acción teniendo en cuenta las orientaciones obtenidas en cada módulo formativo dirigido a los directores y subdirectores fortaleciendo su liderazgo pedagógico. Y finalizamos con el capítulo décimo que contiene las lecciones aprendidas por los directores y subdirectores y que han incrementado su experiencia personal resaltando el módulo transversal de Habilidades interpersonales que está dirigido principalmente al autoconocimiento de cada persona.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. José Andrés Rázuri

La Institución Educativa Emblemática “José Andrés Rázuri” se encuentra ubicada en la Avenida Centenario N° 220 del distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo, departamento de La libertad, cerca de la salida norte del distrito de San Pedro de Lloc, ciudad cálida y acogedora que pertenece al valle de Jequetepeque. Su ubicación es de fácil acceso. Por otro lado, cabe señalar que la comunidad se dedica a diversas actividades, predominando la agricultura y la ganadería. Se siembra comúnmente arroz, maíz, alfalfa, y alimentos de pan llevar; se crían también ganado vacuno, caprino, porcino y animales menores.

Sin embargo la población está conformada por un gran número de familias disfuncionales, se observa la existencia de microcomercialización ambulante de estupefacientes, conformismo, participación limitada de la comunidad educativa en las actividades de aula y de la Institución Educativa. Frente a esto la comunidad demanda mejorar los aprendizajes de los estudiantes y también exige que los docentes estén bien preparados para superar los problemas sociales a través de la formación de los alumnos.

Cuenta con cuarenta aulas distribuidas en seis pabellones con sus respectivos servicios higiénicos, un tópico, siete aulas funcionales equipadas con laptops y proyector multimedia e internet, tres laboratorios de física, química y biología, talleres de música, dibujo y pintura, industria del vestido, industria alimentaria. Además de una biblioteca con bibliografía para estudiantes y docentes, un estadio, una piscina preolímpica, un coliseo deportivo, un auditorio, un salón multiusos, un patio central y tres lozas deportivas. Finalmente tiene ambientes exclusivos para la administración, dirección, subdirección, secretaría, departamento de Educación Física, un cafetín y mesas de ajedrez.

En la actualidad la Institución Educativa “José Andrés Rázuri” brinda un servicio de Jornada Escolar Completa al nivel secundario. Laboran un total de 115 personas, entre ellos un director, un subdirector, una administradora, 8 coordinadores

pedagógicos, 2 coordinadores de Atención Tutorial Integral, 1 coordinador de imagen institucional, 1 jefe de campo, 70 docentes, una secretaria, 8 auxiliares de educación, un auxiliar de biblioteca, 3 coordinadores de innovación y soporte tecnológico, 16 administrativos. Algunos docentes tienen estudios de posgrado y están en actualización permanente en forma presencial o virtual, la mayoría se identifican con la institución educativa participando en las diferentes comisiones de trabajo y actividades programadas.

Por otro lado, cabe señalar que las familias se dedican a diversas actividades, predominando el comercio y la agricultura, como siembra de arroz, maíz y cebolla. El distrito de San Pedro de Lloc, capital de la provincia de Pacasmayo, donde se ubica la Institución Educativa “José Andrés Rázuri” cuenta con servicios básicos como agua, luz, cable, telefonía, internet. Existe variedad de transporte como mototaxi, taxi, minivan y buses, existe resguardo policial, encontrándose la comisaría a 300 metros al igual que la fiscalía y la subprefectura.

La Institución Educativa cuenta con organizaciones internas como APAFA, Comités de Aula, CONEI, Municipio Escolar, Brigadieres de aula, brigadas de defensa civil. La población estudiantil está integrada por 1036 estudiantes. La mayoría de ellos son solidarios, respetuosos, amigables. Siempre participan en los diferentes concursos locales, regionales y nacionales consiguiendo los primeros puestos, demostrando así sus habilidades, destrezas y conocimientos. El 85% de trabajadores brindan un tiempo extra cuando se les solicita. También se cuenta con las Universidades e institutos públicos y privados, instituciones públicas como Municipalidad, Essalud, PNP, Subprefectura, Banco de la Nación, Reniec, Fiscalía, Demuna, CEM, empresas privadas como Gandules, Cementos Pacasmayo y Avícola Sweder.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de llevar a cabo el análisis de los resultados de rendimiento académico de los estudiantes de 2° año en la ECE 2015 y 2016 pocos de ellos han alcanzado el nivel satisfactorio. También se realizó un análisis y sistematización de las fichas de monitoreo y acompañamiento a los docentes de la Institución Educativa, así como la autoevaluación; se pudo identificar el siguiente problema, bajo nivel de logro en la

competencia comprensión de textos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”, del distrito de San Pedro de Lloc – UGEL Pacasmayo-La Libertad.

Una de las causas es el limitado uso de estrategias de comprensión de textos en la programación que se vincula con el factor gestión curricular, así como el factor motivación, pues los docentes se muestran reacios al cambio, indiferentes, desmotivados, poco comprendidos. Todo esto influye en los aprendizajes de los estudiantes manifestando tener deficiencias en el manejo de estrategias para la comprensión de textos. Frente a esta situación se propone capacitar a los docentes sobre estrategias didácticas para la comprensión de textos escritos e impulsar un trabajo colaborativo en conjunto que permita la ayuda mutua.

La segunda causa es el uso deficiente de los procesos pedagógicos. Ésta se relaciona con el factor gestión curricular que se refiere a las capacidades profesionales de los docentes y del equipo directivo. Debido a las dificultades en el uso del tiempo en la planificación curricular y el deficiente acompañamiento que realiza el equipo directivo a los docentes. Todo ello ocasiona interrupciones en el proceso de aprendizaje, dificultando el seguimiento y retroalimentación oportuna que se debe brindar al estudiante, esto ocasiona que los estudiantes tengan limitaciones para responder preguntas criterioales, poco coherentes y con escaso argumento. Frente a esta situación se propone monitorear y acompañar con más frecuencia en el proceso de gestión de los aprendizajes e impulsar la formación de la comunidad de profesionales de aprendizaje.

Según el MINEDU (2017) en el módulo 4 Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico en relación a la gestión curricular considera que es la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras escuelas a partir de lo que se debe señalar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados.

Una tercera causa es el escaso uso de recursos y materiales educativos para la realización de clases de comunicación que se vincula con el factor gestión curricular, especialmente en cuanto a las condiciones, es decir, los recursos y medios y materiales educativos no se utilizan de manera frecuente. Además los docentes desconocen los tipos de materiales que pueden emplear y/o lo consideran poco importante, trayendo como consecuencia sesiones monótonas que no respetan los estilos de aprendizaje y

estudiantes desmotivados en la clase. Frente a esta situación se propone fortalecer las capacidades de los docentes en la utilización adecuada de recursos y materiales educativos variados en las sesiones de aprendizaje del área de comunicación.

La cuarta causa es el escaso manejo de la disciplina en el aula que se relaciona con el factor gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. También se observa deficiente manejo para captar la atención de los estudiantes. Esto ocasiona que las clases no se desarrollen de manera fluida por las interrupciones constantes de parte del mismo docente al intervenir en estos casos. Frente a esta situación se propone realizar talleres sobre mecanismos positivos para regular el comportamiento, consensuar el establecimiento de normas y acuerdos de convivencia a través de la realización de círculos de interaprendizaje desarrollando los temas de habilidades interpersonales, comunicación eficaz, mediante un trabajo colaborativo.

El monitoreo y acompañamiento de los coordinadores pedagógicos, se determinó como permisivo, reflejándose en el trabajo poco eficaz a la hora del trabajo colegiado. Pues el análisis de las actas de reunión colegiada que alcanzan al directivo, no se refieren a afrontar las debilidades de los docentes encontradas durante el monitoreo, si no a potencializar los resultados de las fichas de monitoreo que alcanzan los niveles de desempeño satisfactorio.

La institución educativa se encuentra en una zona urbana donde se establecerán alianzas con la PNP para promover la realización de charlas de prevención de riesgos personales grupales en situaciones de conflictos, además de la disciplina en la escuela. Al Centro de Salud, solicitar su intervención para descartar problemas de visión, audición y nutrición. A la Municipalidad le solicitaremos su apoyo con donación de bibliografía.

Además, se coordinará con la Fiscalía Provincial de Familia para una atención inmediata en casos de abandono de estudiantes por sus padres y con el Centro de Emergencia Mujer fomentar charlas para prevenir casos de violencia de padres a hijos. Asimismo, la presencia de psicólogas, coordinadores pedagógicos y de atención tutorial integral cuyos aportes ayudarán a identificar a tiempo a los estudiantes que están en riesgo de abandonar los estudios o que tienen hogares disfuncionales o muestran bajo rendimiento académico.

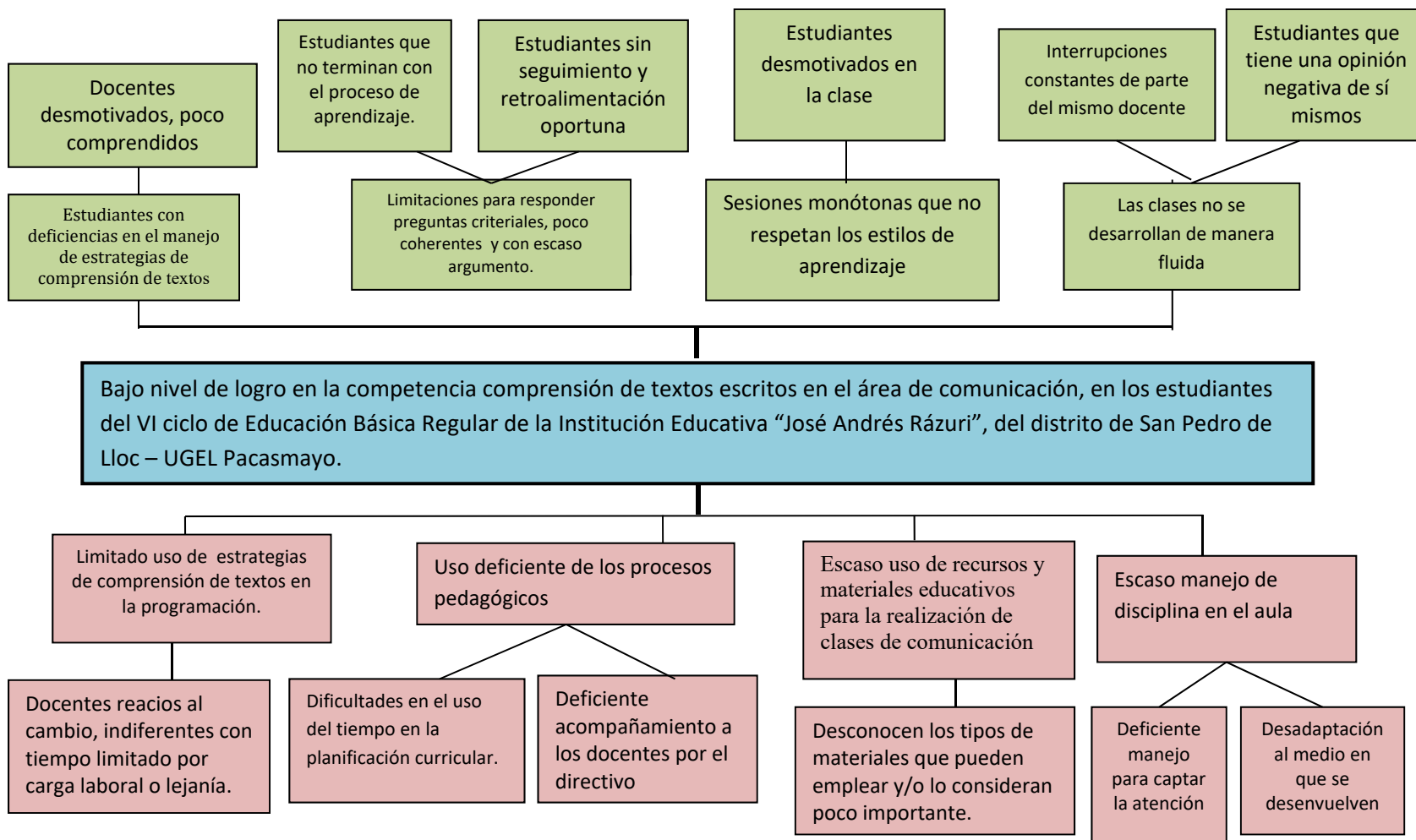


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el aspecto Procesos Pedagógicos el 80% de docentes aplican de manera deficiente los procesos pedagógicos durante la sesión de aprendizaje, ocasionando que los estudiantes no terminen con el proceso de aprendizaje. Esto se debe a que no han realizado un trabajo colegiado adecuado pues los temas de procesos pedagógicos no fueron tratados oportunamente y no tienen claro cada uno de los procesos. Asimismo, no han recibido el monitoreo y asesoría apropiados. Frente a esta situación se propone monitorear y acompañar con más frecuencia en el proceso de gestión de los aprendizajes.

En el aspecto Recursos y Materiales Educativos el 60% de los docentes hacen escaso uso de recursos y materiales educativos para la realización de clases de comunicación durante la sesión de aprendizaje, originando que los estudiantes estén desmotivados y las sesiones se vuelvan monótonas y que además no se respetan los estilos de aprendizaje. Frente a esta situación se propone fortalecer las capacidades de los docentes en la utilización adecuada de recursos y materiales educativos variados en las sesiones de aprendizaje del área de comunicación.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes tienen limitado uso de estrategias de comprensión de textos escritos en la programación y lo aplican de manera deficiente durante la sesión de aprendizaje, causando que los estudiantes presenten deficiencias en el manejo de estrategias de comprensión de textos escritos. Se debe tener en cuenta que el docente conduce el proceso de enseñanza con dominio los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Los docentes demuestran escaso manejo de la disciplina en el aula, ocasionando interrupciones constantes a la labor del docente y las clases no se desarrollan de manera fluida. Según el MINEDU (2013) en el MBDDocente se considera que el docente debe crear un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia

de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Por otro lado, el MINEDU (2017) en el módulo 3 Participación y clima institucional se precisa que la noción de convivencia escolar alude en términos generales a la dimensión relacional de la vida escolar; es decir, a la manera como se construyen las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela. De ahí que la convivencia escolar incluya y trascienda lo que tradicionalmente se ha denominado disciplina escolar.

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

El problema identificado bajo nivel de logro en la competencia comprensión de textos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo, es decir que los docentes tienen limitación en el uso de estrategias de comprensión de textos escritos, no usan de manera adecuada los procesos pedagógicos, insuficiente uso de medios y materiales educativos y escaso manejo de la disciplina en el aula, lo cual afecta el desempeño de los estudiantes.

Según el MINEDU (2016) en el módulo de Planificación Escolar nos refiere acerca de los procesos en la institución educativa. Y dentro de los procesos comprometidos tenemos el PO 02.1, realizar la programación curricular y el PO 04.1, desarrollar Sesiones de Aprendizaje. Para ello, se debe asegurar la calidad de la gestión de los aprendizajes, mediante la organización de competencias, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, estrategias, materiales, recursos y las orientaciones para la evaluación de los aprendizajes, en función de las necesidades y características de los estudiantes. Sin perder la autoridad en la conducción de la sesión.

También se establece un vínculo con la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo donde se considera gestionar 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. Para esto es necesario crear los espacios adecuados y hacer efectivo el apoyo a los docentes. Pues el dominio 2 del MBDDirectivo así lo exige en cuanto a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

De igual manera se observa que no se han cumplido con los siguientes compromisos de gestión escolar, por ejemplo, progreso anual de los aprendizajes, cumplimiento de la calendarización planificada, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Por consiguiente, la tarea del director es muy importante en tanto y en cuanto trabaje de manera conjunta con los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa.

Otro de los procesos es el PE 01.4, establecer el Reglamento Interno, el PO 05.1 Promover la convivencia escolar y el PO 05.2 prevenir y resolver conflictos. Con lo cual, se debe regular la organización y funcionamiento de la IE, mediante el establecimiento de responsabilidades, pautas y procedimientos que orientan una comunicación adecuada y la convivencia democrática e intercultural entre los actores de la comunidad educativa.

Del mismo modo, asegurar prácticas de interrelación de los integrantes de la comunidad educativa, mediante, el establecimiento e implementación de normas de convivencia y el Reglamento Interno basadas en el respeto, la colaboración e interacción respetuosa entre los miembros de la comunidad educativa que permita la construcción de un entorno seguro, saludable, acogedor e inclusivo, propicio para el aprendizaje. Y también asegurar condiciones óptimas de aprendizaje mediante la prevención, atención y contención de conflictos que puedan generar situaciones de riesgo o violencia escolar, entre estudiantes o entre el personal de la IE, a través de estrategias y espacios que brinden soporte emocional y protección a los estudiantes y a la comunidad educativa. Se requiere entonces la presencia activa del director.

Asimismo, se establece un vínculo con la competencia 2 que 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. Con todo esto el director está en la obligación de comprometerse en el logro de una convivencia sana, con armonía donde todos se sientan motivados a realizar la labor que les corresponde. Pues el dominio 1 del MBDDirectivo así lo estipula respecto al clima institucional y a nivel de aula.

De la misma forma se percibe que no se ha cumplido con el compromiso gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. Este se refiere al conjunto de relaciones personales y grupales que son parte de la vida en la escuela. Es una construcción colectiva, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada uno aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Esto significa que el director tiene que estar muy atento a lo que ocurra en su institución y se puede lograr con las visitas inopinadas a las aulas y conversaciones espontáneas con los diferentes actores educativos.

Como líder pedagógico la visión de cambio planteada en mi I.E me compromete a conducir a la misma hacia la excelencia educativa y mejorar el nivel de logro de comprensión de textos en el área de comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”, del distrito de San Pedro de Lloc – UGEL Pacasmayo. Para ello se debe asumir desafíos como fortalecimiento de las capacidades didácticas de los docentes en comprensión de textos, que desarrollen de manera eficiente los procesos pedagógicos, implementen las sesiones de aprendizaje del área de comunicación con diversos recursos y materiales educativos, y estableciendo mecanismos positivos para regular el comportamiento.

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?
Bajo nivel de logro en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”, del distrito de San Pedro de Lloc – UGEL Pacasmayo.	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – El 80% de docentes aplican de manera deficiente los procesos pedagógicos durante la sesión de aprendizaje, ocasionando que los estudiantes no terminen con el proceso de aprendizaje. Frente a esta situación se propone monitorear y acompañar con más frecuencia en el proceso de gestión de los aprendizajes.’ 	<p>PO 02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO 04.1 Desarrollar Sesiones de Aprendizaje</p>	<p>- Progreso anual de los aprendizajes</p> <p>-Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa</p> <p>-Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (D2)</p> <p>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. (D2)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – El 60% de docentes hacen escaso uso de recursos y materiales educativos para la realización de clases de comunicación durante la sesión de aprendizaje, originando que los estudiantes estén desmotivados y las sesiones se vuelvan monótonas y que además no se respetan los estilos de aprendizaje. Frente a esta situación se propone fortalecer las capacidades de los docentes en la utilización adecuada de recursos y materiales educativos variados en las sesiones de aprendizaje del área de comunicación. 	<p>PO 02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO 04.1 Desarrollar Sesiones de Aprendizaje</p>	<p>-Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa</p>	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los docentes demuestran escaso manejo de la disciplina en el aula, ocasionando interrupciones constantes a la labor del docente y las clases no se desarrollan de manera fluida. Frente a esta situación se propone realizar talleres para estudiar y profundizar acerca de los mecanismos positivos para regular el comportamiento y también consensuar el establecimiento de normas y acuerdos de convivencia. 	<p>PE 01.4 Establece Reglamento Interno</p> <p>PO 05.1 Promover la convivencia escolar.</p> <p>PO 05.2 Prevenir y resolver conflictos</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.</p> <p>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>
	<ul style="list-style-type: none"> Los docentes tienen limitado uso de estrategias de comprensión de textos escritos en la programación y lo aplican de manera deficiente durante la sesión de aprendizaje, causando que los estudiantes presenten deficiencias en el manejo de estrategias de comprensión de Textos escritos. Frente a esta situación se propone Capacitar a los docentes sobre estrategias didácticas para la comprensión de textos escritos. 	<p>PO 02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO 03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica</p>	<p>-Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa</p>	<p>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. (D2)</p>

Figura N° 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El director debe demostrar su liderazgo pedagógico considerando la propuesta de Robinson (2008), donde el establecimiento de metas y expectativas, permite que la comunidad educativa dirija sus esfuerzos a alcanzar objetivos comunes. Las mismas que deben ser conocidas mediante la realización de reuniones de sensibilización para liderar la reflexión sobre los compromisos de gestión escolar conjuntamente con el equipo directivo y, además, involucrar a todos los docentes, los estudiantes, personal administrativo y a los padres de familia de la escuela. Sólo así se podrá lograr que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes previstos y asegurar el dominio de la competencia Comprensión de Textos Escritos en el ciclo VI.

Otro de los aspectos que se debe tener en cuenta es lo relacionado al uso estratégico de los recursos. Para ello, es importante que se impulsen la ejecución de talleres que permitan la elaboración y aplicación de diversos recursos y materiales educativos contextualizados en el área de comunicación para mejorar la práctica docente y con ello obtener el dominio de la competencia de comprensión de textos escritos en el ciclo VI. Pues es importante que los textos recojan la realidad inmediata a los estudiantes y con ello estaríamos haciendo más significativos los textos de lectura a ser utilizados por docentes y estudiantes.

El planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo está referido a la reflexión con los docentes acerca de cómo enseñar, revisión del currículo proponiendo proyectos de aprendizaje interdisciplinarios, retroalimentación a los docentes desde su práctica teniendo en cuenta la observación de sesiones de aprendizaje y también comprende el monitoreo sistemático al progreso de los estudiantes en su desempeño académico sobre todo en el área de Comunicación dando énfasis a la competencia Comprensión de Textos Escritos. Aquí es muy importante la labor tutorial de cada docente, quien debe estar atento a cada uno de los alumnos y sólo así poder adoptar las mejores decisiones involucrando a las familias.

Otra dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, esto significa que el líder pedagógico tiene como tarea entre otras impulsar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje donde se involucran a todos los docentes del área de Comunicación VI ciclo, con sus fortalezas y debilidades que permitan el crecimiento académico y socioemocional de cada uno de ellos. Además, se

debe incluir de manera efectiva la realización de CIA (círculo de interaprendizaje) acerca de estrategias de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación con el propósito de mejorar la práctica pedagógica de los docentes, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. Por ello, se propone garantizar en las I.I.EE. la existencia de este tipo de prácticas y espacios de reflexión con y entre los docentes.

Finalmente tenemos la dimensión garantizar un ambiente seguro y de soporte. Significa que los docentes deben priorizar la enseñanza y los estudiantes encargarse de cómo se produce su aprendizaje. El docente se constituye en un orientador importante para lograr que los estudiantes se den cuenta cómo es que ellos desarrollan la capacidad de aprender a aprender. Es relevante mencionar la existencia de un reglamento claro y pertinente que no permita ambigüedad ni doble interpretación. Para esto es importante que el cuerpo docente esté en condiciones de detectar las actitudes que requieren atención inmediata. Siendo necesario la realización de talleres de capacitación sobre estrategias para detectar casos de tipos de acoso y violencia escolar que dificultan el involucramiento de los estudiantes en el logro de sus aprendizajes.

El líder pedagógico se caracteriza también por su compromiso de establecer, acordar, proponer y difundir las normas y acuerdos de convivencia consensuados. Motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia. Siendo así se presenta un contexto apropiado para hacer frente al problema detectado como es bajo nivel de logro en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Realización de reuniones de sensibilización para liderar la reflexión sobre los CGE conjuntamente con el equipo directivo y, además, involucrar, al equipo docente de la IE. Adicionalmente, dependiendo del tiempo y los recursos involucrar a los estudiantes, al equipo administrativo o jerárquico de la IE, a los padres de familia e, incluso, a otros miembros de la comunidad.	Para lograr que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes previstos. Asimismo, asegurar el dominio de la competencia de comprensión de textos escritos y conocimientos correspondientes al ciclo VI.
Uso estratégico de los recursos	Uso adecuado y contextualizado de los textos y demás materiales educativos. a través de la realización de talleres. Elaboración y aplicación de diversos recursos y materiales educativos contextualizados en el área de Comunicación.	Para mejorar la práctica docente en cuanto al uso de medios y materiales educativos y con ello lograr el dominio de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación del ciclo VI.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Trabajo colegiado para realizar la planificación curricular: PA, UA o Proyectos y Sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación. impulsando el trabajo colaborativo.	Para garantizar el desarrollo de sesiones con calidad en la competencia de textos escritos, dentro de una convivencia armónica, cuyo producto, es decir los estudiantes demuestran ser lectores competentes dentro del marco del CNEBR
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Realización de círculos de interaprendizaje acerca de estrategias de comprensión de textos escritos. Ejecución de sesiones compartidas en el área de Comunicación. Establecimiento de las comunidades de profesionales de aprendizaje.	Mejorar la práctica pedagógica de los docentes del área de Comunicación VI ciclo con el uso de diversas estrategias de comprensión de textos escritos, ya que este factor repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. Garantizar la existencia de este tipo de prácticas y espacios de reflexión con y entre los docentes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Gestión de la convivencia escolar en la IE Taller de capacitación sobre estrategias para detectar casos de tipos de acoso y violencia escolar que dificultan la comprensión lectora. Establecimiento y difusión de normas y acuerdos de convivencia consensuados.	Motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía activa, una valoración positiva de la diversidad y el rechazo de toda forma de violencia.

Figura N° 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después de la recolección de información y el procesamiento de la misma se hizo la interpretación correspondiente y se procedió a proponer una serie de alternativas de solución para tratar el problema más importante como es bajo nivel de logro en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “José Andrés Rázuri”, del distrito de San Pedro de Lloc – UGEL Pacasmayo-La Libertad; se ha priorizado como opción más acertada y factible, la ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. La misma que se realiza teniendo en cuenta los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

En estos tiempos para aplicar o ejecutar un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico requiere que el director sea una persona apasionada por el aprendizaje, busque el equilibrio entre el trabajo administrativo y la labor pedagógica. Pues su participación tiene un impacto en los logros de los aprendizajes de los estudiantes y está directamente relacionado con el rol del director. Él es importante en diferentes niveles, estar atento al desarrollo de las clases, acercarse a los profesores por medio de la conversación para aprender junto a ellos. Es el que debe estar siempre al frente de toda innovación y para ello se requiere que nunca se desligue y más bien se familiarice con la investigación y con el trabajo colaborativo con otros directores fomentando la creación de las comunidades de profesionales de aprendizaje.

En este sentido la búsqueda para fortalecer las capacidades de los docentes del área de Comunicación del VI ciclo en la competencia Comprensión de Textos Escritos se ejecutará el Plan del MAE; el mismo que se debe contextualizar tomando en cuenta las características donde se ubica la institución educativa, es decir, el distrito de San Pedro de Lloc. Considerando que las familias se dedican a actividades agrícolas como la siembra de arroz, maíz, cebolla. También se ocupan en el comercio de artículos de primera necesidad.

Por otro lado, los problemas sociales como microcomercialización de estupefacientes, familias disfuncionales, crecimiento desordenado de paraderos de

mototaxistas y comercio ambulatorio, será considerada, como insumo para insertar en la planificación, planteando situaciones o actividades que permitan revertir la situación a través de lecturas creativas que generen diferentes aprendizajes y que atiendan las demandas de la comunidad de San Pedro de Lloc.

El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. Además, a través de este compromiso el equipo directivo concretiza en la práctica las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, relacionadas con el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al profesor para la mejora de los aprendizajes (MINEDU, 2014).

El monitoreo pedagógico constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y aspectos críticos presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes. En este sentido, el líder pedagógico influye en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes y la comunidad educativa, involucrándolos en el cumplimiento de mejores resultados de aprendizaje (Bolívar, 2010).

Con relación al Acompañamiento Pedagógico el MINEDU (2014), manifiesta que es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento en los

años 2014-2015 a docentes de la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín, dicha región se encuentra localizada en la selva del Perú. También se presenta investigación realizada en el Colegio Liceo Franciscano de la ciudad de Managua, con el objetivo de valorar la incidencia del Acompañamiento Pedagógico en el desempeño de los docentes. Se tomó como sujetos de investigación al coordinador de la modalidad de secundaria, a cinco responsables de área y a 22 docentes que imparten clase en la modalidad.

La función del líder pedagógico requiere difundir oportunamente las metas y expectativas para conseguir la mejora de los aprendizajes. Esto implica promover espacios para los docentes del área de Comunicación del VI ciclo de la I.E José Andrés Rázuri y capacitarlos para desarrollar de manera idónea la Competencia Comprensión de Textos Escritos. También se debe garantizar y optimizar los recursos del contexto y/o de los que existen en la institución educativa.

Así mismo, es preciso evaluar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la generación de espacios para la reflexión crítica y permanente de la plana docente, estudiantes y padres de familia; igualmente se debe asistir y compartir experiencias en las reuniones colegiadas para orientar la labor docente dando a conocer las novedades que permitan la mejora en el desarrollo profesional del docente. El liderazgo se debe promover en todos los actores de la comunidad educativa para que cada uno cumpla con sus respectivas funciones dentro de un ambiente ordenado y saludable.

La ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene un vínculo muy cercano con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. Tal es el caso del PE 01 desarrollo del planeamiento institucional, que orienta la gestión de la Institución Educativa hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos a través de la formulación del PEI (PE 01.1) en el cual se establecen los objetivos, metas, líneas de acción, actividades y tareas de la IE y el PCI (PE 01.2) que establece el currículo de la IE, mediante la diversificación curricular, y a través del PAT (PE 01.3) se organizan las líneas de acción y actividades a partir de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI y con la elaboración consensuada del RI (PE 01.4) se regula la organización y funcionamiento de la IE, mediante el establecimiento de responsabilidades, pautas y procedimientos.

En cuanto al proceso preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO 02) que garantiza las circunstancias adecuadas para la gestión de los aprendizajes a través de una programación curricular pertinente y oportuna (PO 02.1) que asegura la calidad de la gestión de los aprendizajes, mediante la organización de competencias, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, estrategias, materiales, recursos y las orientaciones para la evaluación de los aprendizajes de acuerdo a las características de los estudiantes y respetando sus estilos de aprendizaje.

También se considera fortalecer el desempeño docente (PO 03) que significa mejorar la gestión de los aprendizajes mediante la promoción del trabajo colegiado (PO 03.1). Se requiere además, realizar el Acompañamiento Pedagógico (PO 03.3) para mejorar el desempeño docente con un asesoramiento técnico sobre su práctica pedagógica. Y para esto es necesario gestionar los aprendizajes (PO 04) garantizando que los estudiantes logren aprendizajes esperados y el desarrollo de sus potencialidades; por ello se tiene que desarrollar sesiones de aprendizaje (PO 04.1) que permitan elevar el rendimiento de los estudiantes mediante el buen desempeño docente.

Respecto al proceso generar la convivencia escolar y la participación (PO 05) a través del establecimiento de relaciones justas, solidarias, equitativas y pacíficas entre los integrantes de la comunidad educativa, se tiene que promover la convivencia escolar (PO 05.1) mediante la incorporación e implementación de normas de convivencia y el Reglamento Interno. Y de esta forma prevenir y resolver conflictos (PO 05.2) asegurando condiciones óptimas de aprendizaje practicando la prevención, atención y contención de conflictos que puedan generar situaciones de riesgo o violencia escolar.

En el proceso soporte al funcionamiento de la IE, se tiene que administrar los bienes, recursos y materiales educativos (PS 03) que se refiere a asegurar que los estudiantes así como el personal de la IE dispongan y hagan uso responsable y adecuado de los bienes, recursos y materiales educativos, y que haya una distribución y preservación óptima (PS 03.2.) generando condiciones idóneas y pertinentes para el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño del personal, a través de la asignación equitativa de bienes, recursos y materiales educativos.

Es evidente la existencia de una relación muy cercana entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar. El propósito del MAE es la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Una gestión curricular adecuada se refleja en la

formación integral del estudiante. Y con la propuesta de la alternativa de la implementación del MAE a los docentes del área de Comunicación se expresan en mejores resultados visibles en estudiantes lectores competentes.

La ejecución de la propuesta Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica necesariamente implica el desarrollo de diferentes actividades para que tenga éxito. En ese sentido iniciaremos el proceso de monitoreo con una jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E. Esta tiene por objetivo persuadir principalmente a los docentes que el monitoreo es fundamental para conseguir la mejora tanto en el docente como en el estudiante. A continuación se hará de manera conjunta la revisión de los instrumentos de monitoreo, se elaborará y difundirá el cronograma del mismo. Realizado lo anterior procesamos y comunicamos los resultados de la primera visita.

Posteriormente, se continuará con el acompañamiento realizando los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión de textos escritos y procesos pedagógicos. Y luego se prosigue con la evaluación de esta actividad. Finalmente, se ha propuesto actividades para la evaluación del MAE que permita realizar el seguimiento de manera oportuna y así tomar las mejores decisiones y hacer frente a las causas del problema identificado. Se inicia esta etapa con la revisión y consolidado de los resultados de aprendizaje de los estudiantes en el área de comunicación. Después, la retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento y elaboración del informe de inicio, proceso y salida.

Dentro de las responsabilidades del directivo, se encuentran aquellas que tienen que promover y sostener espacios de participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad tomando las mejores decisiones para favorecer el nivel satisfactorio de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en las normas y acuerdos consensuados sin olvidar la interculturalidad, la diversidad y la inclusión. Esto significa que se debe considerar actores internos y externos tal es el caso del acompañante pedagógico o especialista en educación.

En la Institución Educativa José Andrés Rázuri el equipo directivo requiere asumir diversos compromisos personales, como capacitarse y entrenarse para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica donde se ponga énfasis en el enfoque del área de Comunicación; para ello deberán asumir riesgos como la presencia de docentes reacios al cambio, vencer el celo profesional entre

docentes con perfil bajo; circunstancias que se enfrentarán con acuerdos consensuados y participación democrática generando confianza y asertividad en los docentes.

En la implementación de la alternativa de solución elegida en el presente trabajo académico se consideran los siguientes riesgos, en primer lugar en el monitoreo tenemos el rechazo de los docentes a un monitoreo continuo y el uso de un solo instrumento para recojo de información. En el acompañamiento, hay interferencias administrativas como visitas de la UGEL y de padres de familia, casos de disciplina y ausencia de docentes a reuniones de interaprendizaje y la realización de un acompañamiento poco sostenido por falta de seguimiento. En cuanto a la evaluación, no se socializa los resultados, tampoco se contrasta la aplicación de diversos instrumentos de recolección de información, selección inadecuada de instrumentos para recoger información y presencia de personal no capacitado para recoger evidencias.

Es muy importante promover entre los docentes el espacio adecuado para la autoevaluación, que la realiza el mismo docente; la coevaluación, desarrollada entre pares, la heteroevaluación a cargo del director. Luego de este proceso se realizará la sistematización de los resultados y la socialización de los mismos. De igual manera se aplicará una prueba estandarizada a los estudiantes del VI ciclo, luego se analizarán los resultados, se socializan los mismos y se elabora un informe de impacto de los resultados. Esto tiene por finalidad tomar las mejores decisiones en beneficio del desempeño de los docentes que se verá reflejado en los aprendizajes de los estudiantes.

Se espera cambios reales con la aplicación del MAE que comprende entre otras cosas el manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo asertivo entre directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con la intención de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación. También es fundamental el apoyo de los padres de familia ayudando a sus hijos a organizar su tiempo, acompañar su aprendizaje e informarse de cómo les va a sus hijos en el colegio.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Actualmente nuestro país goza de un crecimiento económico bastante positivo, sin embargo, la calidad de nuestra educación es aún deficiente. Es por ello que el MINEDU está desarrollando diferentes programas y talleres que tienen por finalidad mejorar la gestión escolar en cada una de las Instituciones Educativas. Enfocándose en el fortalecimiento de las capacidades de los directores y subdirectores. Ante esta realidad estoy presentando como una de las alternativas de solución el Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, cuyo propósito es mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE). Las estrategias que permiten a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son principalmente dos: el monitoreo y el asesoramiento pedagógico. A ello se suma una tercera, la evaluación del desempeño docente. Pues es muy cierto que los directores que dedican más tiempo a tareas de acompañamiento pedagógico (supervisión, evaluación y orientación de profesores) son también aquellos que consiguen que los estudiantes de su institución aprendan más.

5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico. En el proceso de enseñanza aprendizaje existen tres momentos importantes que no debemos perder de vista, el primero es el que se refiere al monitoreo, es decir 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.

5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico. Es una labor más técnica; que consiste en el recojo de información de la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación del ciclo VI y de esta manera tomar decisiones que permitan la mejora en el dominio de la competencia. Comprende textos escritos en los estudiantes de educación secundaria y establecerlos en el Plan de Acción (MINEDU, 2017).

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los

aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014).

Cuando el monitoreo que realiza el director tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente en el uso de estrategias de comprensión de textos escritos, de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, el uso adecuado de recursos y materiales educativos es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y apropiarse en el dominio de la competencia de comprensión de textos escritos en el ciclo VI.

Sin embargo, existe otra relación que se le ha asignado al monitoreo en los últimos años y es la que se refiere a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes. Estos son justamente tres de los aspectos en los cuales está basada la ficha de monitoreo y autoevaluación que se ha utilizado en la institución educativa.

En efecto, hoy se considera una buena práctica docente “cuando el directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas”. Sin embargo, hemos entendido mal esta conceptualización y la hemos reducido a un acto de supervisión. (MINEDU, 2014).

Un monitoreo que pretenda ser efectivo no puede centrarse solo en estos aspectos. Estos son importantes y se convierten en condiciones favorables para el aprendizaje, útiles para todos los contextos educativos, para los cuales en muchos de los ítems de observación se requiere incluso de una mirada especializada. Sin embargo, el monitoreo pedagógico centra su atención en el saber actuar de los docentes. Por ello, la institución educativa necesita construir otros dispositivos complementarios, apropiados a la realidad de la misma y lo planteado en su plan de mejora, que le permitan al director registrar la práctica pedagógica a detalle con indicadores claros, conocidos por todos y fácilmente observables.

5.1.1.1.2.*Estrategias de Monitoreo Pedagógico.* Las estrategias básicas que permiten gestionar una Institución Educativa, orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, obtener información y tomar decisiones respecto al desempeño docente de acuerdo a la realidad de cada institución educativa son principalmente:

—*Visita al aula.* Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Para finalizar la visita de aula, se organiza y sistematiza la información recogida; se inicia un nuevo proceso de planificación para la siguiente visita en función a las necesidades, demandas identificadas y compromisos asumidos en el mes anterior (MINEDU, 2014).

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

5.1.1.1.3.*Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas de la práctica docente pueden ser:

— *Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de herramientas pedagógicas, uso de los recursos y materiales educativos y el clima escolar para el desarrollo de las competencias de la Educación Básica Regular y principalmente de comprensión de textos escritos.

— *Cuaderno de campo.* Es un cuaderno u hojas con una determinada estructura en el que se registran de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se desarrollan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas que respondan al contexto de cada institución educativa.

5.1.1.1 Acompañamiento Pedagógico. El acompañamiento, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando in situ, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el Currículo Nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2017).

5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico. La estrategia de Acompañamiento Pedagógico consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (MINEDU, 2017).

5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico. Al igual que el monitoreo, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Si de lo que se trata es de poner el ojo en los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del Currículo, es de entender que los procedimientos que se utilicen no sean los mismos para uno u otro docente. Menos aún, los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación. Por ello, el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio. En ese sentido, la visita al aula es la estrategia principal.

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

— *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales

se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. Se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa. (MINEDU, 2017).

5.1.1.3. Evaluación Pedagógica

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación Pedagógica.* Es un proceso que debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. Esto solo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos. En nuestro país esos estándares se encuentran en el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2015).

La evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos profesionales y de la institución educativa en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos en el caso que se determinen debilidades en el desarrollo de la práctica pedagógica (Murillo, 2007).

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación:* heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación

— *Heteroevaluación.* Hace referencia a aquellos procesos de evaluación realizados por personas distintas al docente o sus iguales. Con este tipo de evaluación se obtiene importante información sobre el proceso de enseñanza y de aprendizaje y sobre el cumplimiento de objetivos académicos por parte del profesor. En general, se utilizan cuestionarios de opinión, anónimos y estructurados. Las encuestas permiten tener resultados sobre el desempeño docente en poco tiempo, y posibilitan realizar

comparaciones del desempeño de un profesor a través del tiempo, así como entre diferentes profesores (MINEDU, 2017).

— *Coevaluación* Modelo de evaluación a través de pares. El modelo de evaluación del desempeño docente a través de pares es el procedimiento mediante el cual por los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores. Este tipo de evaluación se asienta en el hecho que los pares son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el profesor ejerce su actividad, lo cual da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado (MINEDU, 2017).

— *Autoevaluación*. El modelo de autoevaluación del desempeño docente es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Las ventajas de este modelo de evaluación docente son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc.). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. El modelo tiene diversas desventajas que pueden limitar su uso: si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades (Valdés, 2009).

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.*

— *Ficha de observación de clases*. Es el instrumento que permite registrar las capacidades pedagógicas, el sistema de relaciones interpersonales del docente con sus estudiantes, el grado de responsabilidad en el desempeño de sus funciones, la emocionalidad y los resultados de su labor educativa.

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

— *Portafolio*. El portafolio para la evaluación de la docencia es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. 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 (MINEDU, 2017).

— *Actas de asistencia a eventos de capacitación*. Es un instrumento estructurado que permite registrar la presencia y compromiso de los docentes en actividades pedagógicas programadas por la Institución Educativa.

5.1.2. Área Curricular de Comunicación. La escuela se constituye en un espacio en el que los docentes continuamos, fortalecemos y formalizamos lo aprendido en el hogar. En combinación con las otras áreas curriculares, en la escuela proporcionamos a nuestros estudiantes oportunidades para organizar, categorizar y conceptualizar nuevos saberes. Por medio del lenguaje, cada aula se convierte en un espacio de construcción de conocimientos y de interacción. Así, los adolescentes transitan, con nuestra ayuda como docentes, desde un entorno y saberes más locales e inmediatos hasta otros ámbitos y conocimientos más amplios, diversos y generales.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El sistema educativo peruano propone, desde hace muchos años, un enfoque. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. La necesidad de dar respuesta al acentuado gramaticalismo en la enseñanza de la lengua, da origen a una profunda reflexión sobre la manera más apropiada de lograr el desarrollo máximo de las habilidades comunicativas, o sea que se comprenda a cabalidad cualquier tipo de texto e, igualmente, se los produzca. Es así que durante las últimas décadas surgen una serie de propuestas que centran su atención en el proceso mismo de la comunicación, iluminadas por la lingüística textual, la pragmática, la psicología cognitiva, la sociolingüística, entre otras disciplinas (MINEDU, 2015)

El enfoque apuesta por el uso del lenguaje. En efecto, nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales

y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. Por ello, bajo este enfoque, en la escuela se concibe el lenguaje en pleno funcionamiento y la práctica pedagógica toma en cuenta textos completos, reales o verosímiles (MINEDU, 2015).

Sin embargo, a veces, bajo la denominación de enfoque comunicativo o enfoque comunicativo-textual o enfoque comunicativo funcional se planifican, desarrollan y evalúan en las aulas propuestas muy diversas, algunas incluso contradictorias con el enfoque asumido. Ocurre que muchas veces se entiende el enfoque comunicativo simplistamente. Se generan actividades para desarrollar cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) sin tener en cuenta los procesos cognitivos que están detrás de esas destrezas. Se aplican técnicas para interactuar con textos específicos en situaciones comunicativas concretas sin tener en cuenta que esas situaciones están enmarcadas en contextos sociales y culturales más amplios. Sin sus dimensiones cognitivas y socioculturales, el enfoque comunicativo puede quedar reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades (MINEDU, 2015).

5.1.2.2. Competencia *Comprende textos escritos*. El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído (MINEDU, 2015).

5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia *Comprende textos escritos*. Los estudiantes llegan a la escuela con diferentes saberes y experiencias diversas. Por eso, es importante que reflexionemos acerca de qué buscamos que logren ellos y las estrategias que utilizaremos para conseguirlo. Tenemos que plantear caminos variados, que contemplen las características de todos los estudiantes del aula y de su entorno cultural. Necesitamos valorar la información que recogemos de cada uno de nuestros estudiantes y de todo el grupo, ya que esto nos permitirá tomar decisiones oportunas para desarrollar competencias en ellos (MINEDU, 2015).

Como las cinco competencias del área de Comunicación involucran actividades cognitivas que entrañan un importante grado de complejidad al intervenir numerosos procesos en su desarrollo, no nos centramos en una única estrategia, sino más bien en un conjunto de estrategias relacionadas y diversificadas. Centrarse solamente en una

resultaría insuficiente si se quiere poner en práctica un enfoque por competencias. Por otro lado, con la aplicación de diferentes tipos de estrategias, los docentes podemos atender a los diferentes estilos cognitivos de los estudiantes a nuestro cargo (MINEDU, 2015).

5.1.2.3.1. *Identificamos el tema y la idea principal.* Todos los textos se organizan en torno a un tema y a una idea o hecho principal; una de las tareas del lector es identificarlos. Pero como no todos los textos son iguales, se necesita conocer la estructura de los diferentes tipos de textos y poder distinguir lo principal de lo secundario, es decir, destacar la información relevante. En ese sentido, para desarrollar las capacidades de recuperar información e inferir el significado del texto, se han planteado indicadores relacionados con las estrategias.

También haremos referencia al papel esencial que ocupan las ideas secundarias como enunciados que sustentan o confirman la idea principal o a partir de los cuales los estudiantes tendrán que inferirla en caso de que no se encuentre explícita en el texto. El reconocimiento de las ideas secundarias, de su relación con el tema y la idea principal, así como la identificación de sus distintos niveles de importancia (jerarquización), constituyen también un objetivo de enseñanza al considerar la comprensión como un proceso que requiere el establecimiento de asociaciones adecuadas entre las ideas y la integración de sus significados en un todo coherente (MINEDU, 2015).

5.1.2.3.2. *Las macrorreglas.* Hay tres tipos que podemos enseñar a los estudiantes como técnicas para identificar una idea principal explícita o implícita en un texto. Estas son: supresión, generalización y construcción. La primera consiste en eliminar toda la información redundante, dejando únicamente aquella oración que constituya el resumen del texto y que aparezca expresada de forma explícita. La segunda radica en inferir la proposición más general a partir de un conjunto de oraciones que constituyen su ejemplificación. Es importante que las oraciones estén en el mismo nivel de generalidad. Y la tercera consiste en reemplazar un conjunto de proposiciones por una más general que no se encuentra explícita en el texto, pero que se puede derivar como una conclusión lógica o consecuencia de todas ellas (MINEDU, 2015).

5.1.2.3.3. *Reconocemos y empleamos la estructura textual.* Para mejorar la comprensión lectora es necesario enseñar a los estudiantes a identificar y operar con la estructura textual y la forma general de organización de un texto. La manera general por medio de la cual el escritor estructura las ideas determina que sean unas u otras las ideas principales de dicho texto. Por este motivo, al enseñar a los estudiantes a

identificar el modo de organizar las ideas, les facilitamos la identificación de estas o de la información relevante que contiene un texto.

La estructura textual se define como la forma general o la organización que un autor emplea para interrelacionar las distintas ideas que va expresando en un texto.

De acuerdo con esta definición, la forma organizativa que utilice el autor dará lugar a distintos tipos de textos o géneros textuales y cada uno de ellos determinará como importante una u otra información. Los modos de organizar las ideas vendrán condicionados por los propósitos que el autor persiga con la información que pretende transmitir (MINEDU, 2015).

5.1.2.3.4. *Elaboramos el resumen.* Un desempeño importante para el desarrollo de la capacidad de reorganizar información es la elaboración de un resumen. Es la versión reducida del texto original, que se elabora a partir de las ideas principales de un texto, es decir, mantiene la información más relevante. Es importante que el estudiante se apropie de los procedimientos para realizarlo, pues un buen resumen es la evidencia de una buena comprensión del texto. En su elaboración se ponen en juego las macrorreglas a las que nos hemos referido líneas atrás. (MINEDU, 2015).

5.1.2.4. *Medios y materiales educativos.* Son recursos al servicio de la enseñanza. Un recurso es cualquier medio, persona, material, procedimiento, etc. que con una finalidad de apoyo se incorpora en el proceso de aprendizaje, para que cada alumno alcance el límite superior de sus capacidades y potencie así su aprendizaje. En el área de Comunicación y particularmente en la competencia Comprensión de textos escritos se recomienda trabajar con textos completos, unidades comunicativas íntegras, relacionados con su mundo juvenil, personal y comunitario. Al principio deben ser cercanos y pertinentes; luego se trabajará con textos distintos y de mayor complejidad (MINEDU, 2015).

5.1.2.5. *Procesos pedagógicos.* Una condición básica de todo proceso pedagógico -y que va a atravesar todas sus fases- es la calidad del vínculo del docente con sus estudiantes. En el modelo pedagógico más convencional, donde los estudiantes tienen un rol pasivo y receptivo, el docente no se vincula con ellos, solo les entrega información; además de controlar su comportamiento. El desarrollo de competencias, es decir, el logro de aprendizajes que exigen actuar y pensar a la vez requiere otro modelo pedagógico, donde el vínculo personal del docente con cada uno es una condición indispensable. Estamos hablando de un vínculo de confianza y de comunicación, basado en altas expectativas respecto de las posibilidades que tengan sus

estudiantes para aprender todo lo que necesiten, por encima de las limitaciones del medio o de cualquier adversidad (MINEDU, 2014).

5.1.2.5.1. *Problematización*. Todos los procesos que conducen al desarrollo de competencias necesitan partir de una situación retadora que los estudiantes sientan relevante (intereses, necesidades y expectativas) o que los enfrenten a desafíos, problemas o dificultades a resolver; cuestionamientos que los movilicen; situaciones capaces de provocar conflictos cognitivos en ellos. Solo así las posibilidades de despertarles interés, curiosidad y deseo serán mayores, pues se sentirán desafiados a poner a prueba sus competencias para poder resolverlas, a cruzar el umbral de sus posibilidades actuales y atreverse a llegar más lejos (MINEDU, 2014).

El denominado conflicto cognitivo supone una disonancia entre lo que los estudiantes sabían hasta ese momento y lo nuevo que se les presenta, constituyendo por eso el punto de partida para una indagación que amplíe su comprensión de la situación y le permita elaborar una respuesta. El reto o desafío supone, además, complementariamente, una provocación para poner a prueba las propias capacidades. En suma, se trata de una situación que nos coloca en el límite de lo que sabemos y podemos hacer.

Es posible que la situación propuesta no problematice a todos por igual, pudiendo provocar ansiedad en unos y desinterés en otros. Es importante, entonces, que el docente conozca bien las características de sus estudiantes en sus contextos de vida y sus diferencias en términos de intereses, posibilidades y dificultades, para poder elegir mejor qué tipo de propuestas son las que podrían ser más pertinentes a cada grupo en particular (MINEDU, 2014).

5.1.2.5.2. *Propósito y organización*. Es necesario comunicar a los estudiantes el sentido del proceso que está por iniciarse. Esto significa dar a conocer a los estudiantes los propósitos de la unidad, del proyecto, de la sesión de aprendizaje, etc., es decir, de los aprendizajes que se espera que logren y, de ser pertinente, cómo estos serán evaluados al final del camino, de modo que se involucren en él con plena consciencia de lo que tienen que conseguir como producto de su esfuerzo. Esto supone informarles también el tipo de tareas que se espera puedan cumplir durante el proceso de ejecución.

Implica, asimismo, describir el tipo de actividades a realizarse, a fin de poder organizarse del modo más conveniente y anticipar todo lo que se va a necesitar. Esto tiene que ver, por ejemplo, con los textos, materiales y/o recursos educativos que puedan requerirse, como videos, grabadoras, monitores, laptop XO, etc., pero también

con los roles que se necesitará desempeñar, las reglas de juego a seguir dentro y fuera del aula, la forma de responder a situaciones imprevistas o emergencias, la presencia de eventuales invitados, expediciones, solicitudes de permiso, entre otras múltiples necesidades de organización y planificación, según la naturaleza de la actividad (MINEDU, 2014).

5.1.2.5.3. *Motivación/interés/incentivo*. Los procesos pedagógicos necesitan despertar y sostener el interés e identificación con el propósito de la actividad, con el tipo de proceso que conducirá a un resultado y con la clase de interacciones que se necesitará realizar con ese fin. La motivación no constituye un acto de relajación o entretenimiento gratuito que se realiza antes de empezar la sesión, sino más bien es el interés que la unidad planteada en su conjunto y sus respectivas sesiones logren despertar en los estudiantes de principio a fin. Un planteamiento motivador es el que incita a los estudiantes a perseverar en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso. Si los estudiantes tienen interés, necesidad, motivación o incentivo para aprender, estarán más dispuestos a realizar el esfuerzo necesario para lograrlo

La motivación para el aprendizaje requiere, además, de un clima emocional positivo. Hay emociones que favorecen una actitud abierta y una disposición mental activa del sujeto y, por el contrario, hay otras que las interfieren o bloquean. Una sesión de aprendizaje con un grado de dificultad muy alto genera ansiedad, una clase con un grado de dificultad muy bajo genera aburrimiento, solo el reto que se plantea en el límite de las posibilidades de los estudiantes -que no los sobrepasa ni subestima- genera en ellos interés, concentración y compromiso. Significa encontrar un “motivo” para aprender. Los retos y hasta el conflicto cognitivo también pueden ser elementos de motivación (MINEDU, 2014).

5.1.2.5.4. *Saberes previos*. Todos los estudiantes de cualquier condición social, zona geográfica, cultura o trayectoria personal 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. Recoger estos saberes es indispensable, pues 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, no de ignorarlo.

La forma de identificarlos puede ser muy diversa, pero sea cual fuere la estrategia empleada carece de sentido recuperar saberes previos para después ignorarlos y aplicar

una secuencia didáctica previamente elaborada sin considerar esta información. Tampoco significa plantear preguntas sobre fechas, personas, escenarios u otros datos intrascendentes, sino de recuperar puntos de vista, los procedimientos para hacer algo, las experiencias vividas sobre el asunto, etc. La función de la fase de identificación de saberes previos no es motivacional, sino pedagógica. Esa información le es útil al docente para tomar decisiones sobre la planificación curricular, tanto en el plano de los aprendizajes a enfatizar como en el de la didáctica más conveniente (MINEDU, 2014).

5.1.2.5.5. *Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias.* Acompañar a los estudiantes en la adquisición y desarrollo de las competencias implica generar secuencias didácticas (actividades concatenadas y organizadas) 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, esto no basta. En efecto, las actividades y experiencias previstas para la secuencia didáctica no provocarán aprendizajes de manera espontánea o automática, solo por el hecho de realizarse. 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. Una ejecución mecánica, apresurada e irreflexiva de las actividades o muy dirigida por las continuas instrucciones del docente, no suscita aprendizajes. Todo lo anterior no supone que el docente deba dejar de intervenir para esclarecer, modelar, explicar, sistematizar o enrumbar actividades mal encaminadas (MINEDU, 2014).

5.1.2.5.6. *Evaluación.* Todo proceso de aprendizaje debe estar atravesado por la evaluación de principio a fin; es decir, la evaluación es inherente al proceso. Es necesario, sin embargo, distinguir la evaluación formativa de la sumativa o certificadora. La primera es una evaluación para comprobar los avances del aprendizaje y se da a lo largo de todo el proceso. Su propósito es la reflexión sobre lo que se va aprendiendo, la confrontación entre el aprendizaje esperado y lo que alcanza el estudiante, la búsqueda de mecanismos y estrategias para avanzar hacia los aprendizajes esperados (MINEDU, 2014).

Requiere prever buenos mecanismos de devolución al estudiante, que le permitan reflexionar sobre lo que está haciendo y buscar modos para mejorarlo, por eso debe ser oportuna y asertiva. Es decir, se requiere una devolución descriptiva, reflexiva y

orientadora, que ayude a los estudiantes a autoevaluarse, a discernir sus respuestas y la calidad de sus producciones y desempeños. Por ello se debe generar situaciones en las cuales el estudiante se autoevalúe y se coevalúa, en función de criterios previamente establecidos (MINEDU, 2014).

La evaluación sumativa o certificadora, en cambio, es para dar fe del aprendizaje finalmente logrado por el estudiante y valorar el nivel de desempeño alcanzado por el estudiante en las competencias. Su propósito es la constatación del aprendizaje alcanzado. Asimismo, requiere prever buenos mecanismos de valoración del trabajo del estudiante, que posibiliten un juicio válido y confiable acerca de sus logros. Así, es necesario diseñar situaciones de evaluación a partir de tareas auténticas y complejas, que le exijan la utilización y combinación de capacidades -es decir, usar sus competencias- para resolver retos planteados en contextos plausibles en la vida real (MINEDU, 2014).

La observación y el registro continuo del desempeño de los estudiantes en el transcurso del proceso son esenciales para la evaluación y requiere que el docente tenga claro desde el principio qué es lo que espera que ellos logren y demuestren, y cuáles son las evidencias que le van a permitir reconocer el desempeño esperado. Esto exige una programación que no sea diseñada en términos de “temas a tratar”, sino que genere procesos pedagógicos orientados al desarrollo de las competencias y capacidades que deben lograr los estudiantes. Es preciso señalar que conviene comunicarles previamente cuáles son dichos desempeños (MINEDU, 2014).

Los compromisos de toda institución educativa buscan aprovechar al máximo el año escolar para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes y lograr que nadie se quede atrás. La planificación se dirige a eso, a crear oportunidades para todos y lograr que todos desarrollen las competencias esperadas.

5.1.2.6. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones del área de Comunicación. Tengamos en cuenta que para llevar a cabo una estrategia necesitamos crear algunas condiciones en aula con el grupo de estudiantes.

5.1.2.6.1. *Crear un clima afectivo en el aula entre el docente y los estudiantes.* Tengamos cuidado en el modo de interacción con ellos, en nuestro estilo comunicativo, el registro lingüístico que usamos, nuestra expresividad, adecuación y corrección lingüística. Orientemos sobre las normas de cortesía, respeto por los turnos de intervención y la opinión del otro, el cuidado del tono de voz y el escuchar con atención (MINEDU, 2015).

5.1.2.6.2. *Favorecer un clima de respeto hacia los hablantes y hacia las lenguas.* Debemos fomentar actitudes positivas hacia la diversidad, creando un ambiente de respeto entre compañeros, propicio para el trabajo compartido (MINEDU, 2015).

5.1.2.6.3. *Facilitar el aprendizaje autónomo en función de los objetivos y de las actividades, teniendo en cuenta las características del alumnado.* Para los grupos es preferible que estos estén constituidos de forma heterogénea, que sean variables e interactivos según las necesidades y propósitos de aprendizaje (MINEDU, 2015).

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Los resultados positivos sirven ahora como ejemplo para las demás instituciones educativas (Arizola, Torres y Alberca, 2011).

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

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

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo

y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1. Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa José Andrés Rázuri del distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo – La Libertad.

6.1.2. Objetivos específicos.

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

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

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

6.2 Matriz del Plan de Acción

Con la finalidad de mejorar el desempeño de los docentes del área de Comunicación se ha seleccionado como alternativa de solución priorizada la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los aspectos: estrategias de comprensión de textos, los procesos

pedagógicos, uso de medios y materiales educativos y la disciplina en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

Es oportuno que la comunidad educativa de la Institución Educativa José Andrés Rázuri logre asumir ciertos cambios a partir del monitoreo y acompañamiento empezando por asumir que los aprendizajes de los estudiantes tiene un carácter colectivo más que individual y por ello se necesita ser muy activos en las comunidades profesionales de aprendizaje y aprovechar los tiempos libres para intercambiar las experiencias positivas y negativas entre docentes y directivos. Otro de los cambios que favorecen el monitoreo y acompañamiento es que se debe respetar los estilos de desempeños de cada uno de los maestros, impulsando por supuesto sus potencialidades.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Los indicadores son las señales que nos van orientando si lo propuesto se cumple o no. Las metas constituyen lo que debemos alcanzar con nuestra labor y compromiso y las estrategias se convierten en la forma cómo vamos a alcanzar dichas metas. Desde luego que las actividades son pequeños pasos que debemos dar para alcanzar los objetivos en un tiempo previamente establecido.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación	1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas en el área de comunicación sobre el total de aulas de la I.E.	1. Visita al aulas	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3. Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo				x								
					1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (2 y 3 visitas)	Equipo directivo					x	x	x	x				
					1.7.Informe del balance de Monitoreo.	Equipo directivo												
	2.Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	Número de visitas realizadas al aula	3 visitas realizadas al aula	2.1. Visitas a aulas	2.1.1.Establecimiento de cronograma de acompañamiento de manera consensuada.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x				
					2.1.2.Selección de las debilidades y fortalezas que tiene el docente observado.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x				
					2.1.3.Implementación de las capacidades del acompañante para la realización de una	Equipo directivo	x				x				x			

					retroalimentación efectiva.														
					2.1.4.Ejecución del diálogo para formular compromisos	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
		Número de círculos de interaprendizaje	6 círculos de interaprendizaje	2.2.Círculos de interaprendizaje	2.2.1.Establecimiento de horarios para el desarrollo de los CIA	Equipo directivo	x		x	x	x	x	x						
					2.2.2.Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	Equipo directivo	x		x	x	x	x	x						
					2.2.3.Ejecución de los CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Equipo directivo	x		x	x	x	x	x						
					2.2.4. Publicación de los compromisos asumidos en los CIA	Equipo directivo	x		x	x	x	x	x						
					2.2.5. Evaluación de la ejecución del CIA sobre sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Equipo directivo	x		x	x	x	x	x						
	3.Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes que mejoran su práctica pedagógica	100% de docentes que mejoran su práctica pedagógica	3.1.Autoevaluación y Heteroevaluación	3.1.1. Revisión y consolidado de los resultados de aprendizaje de los estudiantes en el área de comunicación	Equipo directivo Docentes					x							x	
					3.1.2. Adecuación y socialización instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Equipo directivo Docentes	x												
					3.1.3. Aplicación del instrumento de	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x				

					evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.												
					3.1.4.Retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
					3.1.5.Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de la práctica pedagógica docente.	Equipo directivo Docentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
					3.1.6.Revisión de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
					3.1.7.Elaboración de informe del desempeño docente y estudiantes del VI ciclo en comprensión de textos escritos	Equipo directivo											x
					3.1.8.Realización de jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE	Equipo directivo											x
		Porcentaje de estudiantes que alcanzan el nivel satisfactorio en Comprensión de textos escritos	100% de estudiantes alcanzan el nivel satisfactorio en Comprensión de textos escritos	-Heteroevaluación	-Aplicación de una prueba estandarizada.	Equipo directivo Docentes		x			x					x	
					-Análisis de los resultados.	Equipo directivo Docentes		x			x					x	
					-Socialización de los resultados.	Equipo directivo Docentes											x
					Informe del impacto de los resultados.	Equipo directivo Docentes											x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes: nivel de implementación de las actividades, escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción. También se observa evidencias, instrumentos y recursos para la implementación de las actividades del Plan de Acción. Y finalmente, el porcentaje de logro de la meta expresado en términos cuantitativos de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción. A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

Objetivo específico	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta	
					0	1	2	3	4	5					
1. Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje visitas al aula para el recojo de información en la competencia comprende textos escritos del área de comunicación	1. Visitas al aulas	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo						x	Acta de reunión	Acta	Libro de actas	85% de visitas ejecutadas	
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo					x		Instrumentos actualizados	Ficha Cuaderno de campo	Hoja Cuaderno		
			1.3. Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo						x		Cronograma consensuado	Cronograma		Hojas impresas
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo			x					Listado de debilidades y fortalezas docentes de la primera visita.	Hoja de listado		Hoja impresa
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo			x					Diapositivas con resultados de la primera visita	Diapositivas		Proyector
			1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (2 y 3 visitas)	Equipo directivo			x					Fichas de monitoreo aplicadas	Fichas		Impresos
			1.7. Informe del balance de Monitoreo.	Equipo directivo						x		Informe del balance	Informe		Hojas
2. Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	Número de visitas al aula para fortalecer las capacidades de los docentes	2.1. Visitas al aulas	2.1.1. Selección de las debilidades y fortalezas que tiene el docente observado.	Equipo directivo						x	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Ficha Cuaderno	Hoja Cuaderno	80% de visitas ejecutadas	
			2.1.2. Implementación de las capacidades del acompañante para la realización de una retroalimentación efectiva.	Equipo directivo						x		GIA	Formato de GIA		Impresos Textos

capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.			2.1.3.Ejecución del diálogo para formular compromisos	Equipo directivo						x	Ficha de monitoreo	Ficha	Impreso		
	Número de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes	2.2.Círculos de interaprendizaje	2.2.1.Establecimiento de horarios para el desarrollo de los CIA	Equipo directivo							x	Acta de reunión	Acta	Libro de actas	88% de círculos de interaprendizaje ejecutados
			2.2.2.Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa.	Equipo directivo							x	Acta de reunión	Acta	Libro de actas	
			2.2.3.Ejecución de los CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Equipo directivo							x	Registro de asistencia	Hoja de registro	Impreso	
			2.2.4. Publicación de los compromisos asumidos en los CIA	Equipo directivo							x	Elaboración Papelote	Papelote	Papelote Plumones	
			2.2.5. Evaluación de la ejecución del CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Equipo directivo							x	Acta de reunión	Acta	Libro de actas	
3.Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados en su práctica pedagógica en la comprensión de textos escritos en el área de comunicación.	3.1.Autoevaluación y Heteroevaluación	3.1.1. Revisión y consolidado de los resultados de aprendizaje de los estudiantes en el área de comunicación.	Equipo directivo						x	Aplicativo Excel	Aplicativo	Computadora	85% de evaluaciones ejecutadas	
			3.1.2. Adecuación y socialización instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Equipo directivo							x	Acta de reunión	Acta		Libro de actas
			3.1.3. Aplicación del instrumento de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación	Equipo directivo							x	Rubricas de observación	Rubrica		Impresos Manual

			3.1.4..Retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Equipo directivo						x		Cuaderno de campo	Cuaderno	Cuaderno Lapiceros		
			3.1.5..Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de la práctica pedagógica docente.	Equipo directivo						x		Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Ficha Cuaderno	Impreso Cuaderno		
			3.1.6.Revisión de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Equipo directivo						x		Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Ficha Cuaderno	Impreso Cuaderno		
			3.1.7..Elaboración de informe del desempeño docente y estudiantes del VI ciclo en comprensión de textos escritos	Equipo directivo						x		Elaboración de informe	Informe	Impresos		
			3.1.8.Realización de jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE	Equipo directivo						x		Acta de reunión	Acta	Libro de actas		
	Porcentaje de estudiantes evaluados	Heteroevaluación	-Aplicación de una prueba estandarizada.	Docentes Directivos		x						Examen escrito	Evaluación impresa	Impresos	85% de acciones ejecutadas	
-Análisis de los resultados.			Docentes Directivos				x					Tablas y gráficos	Tablas y gráficos	Impresos		
-Socialización de los resultados.			Docentes Directivos						x				Acta de reunión	Acta		Libro de actas
Informe del impacto de los resultados.			Docentes Directivos							x			Informe escrito	Informe		Impresos

Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción

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

En cuanto a la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación se presentan los riesgos que existen en la institución educativa José Andrés Rázuri y no permiten que tenga el éxito esperado. Sin embargo, mencionamos a la vez las medidas a adoptarse para obtener un resultado positivo y de esta forma mejorar la práctica docente. Y finalmente, se observará un efecto satisfactorio en el desempeño de cada uno de los estudiantes. Veamos la siguiente figura de Riesgos y medidas del Plan de Acción.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> -Paradigmas tradicionales de los docentes. -Rechazo de los docentes a un monitoreo continuo. -Uso de un solo instrumento para recojo de información 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar a los docentes sobre la labor docente. - Sensibilizar a los docentes sobre el monitoreo. -Seleccionar diversos instrumentos para recoger información.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> -Interferencias administrativas: visitas de la UGEL y de padres de familia, casos de disciplina, etc. -Ausencia de docentes a reuniones de interaprendizaje. -Realización de un acompañamiento poco sostenido por falta de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicar un horario de trabajo para evitar interrupciones. -Generar compromisos en los docentes para ir a reuniones. -Ejecutar cada uno de los procesos del acompañamiento con un seguimiento individualizado sistematizando la información.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación de instrumentos y no se socializa los resultados. -No contrastar aplicación de diversos instrumentos de recolección de información. -Selección inadecuada de instrumentos para recoger información. -Personal no capacitado para recoger evidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Socializar los resultados con todos los docentes para tomar decisiones. -Realizar la contrastación de manera oportuna. - Seleccionar diversos instrumentos para recoger información. -Fortalecer capacidades para recoger evidencias.

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción

8. Presupuesto

Formular un presupuesto es un plan de operaciones y recursos para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos en este caso los del Plan de Acción. La elaboración de este presupuesto permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

En el siguiente cuadro de presupuesto se han considerado varias actividades de monitoreo, acompañamiento y evaluación. Las mismas que se deben cumplir en periodos estimados con anticipación y que definitivamente tienen un costo en cada una de las etapas a desarrollarse. Frente a ello se indica de donde saldrán dichos recursos económicos, amparados en la normativa vigente de recursos propios DS N° 028-2013-Minedu y Ley 282628 que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas. Sin embargo, hay una consideración importante que consiste en hacer reajustes en el presupuesto, que solamente es un plan, con las ocurrencias de la realidad, y detectar aquellas actividades que puedan estar causando problemas.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Monitoreo			
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE	Primera semana de marzo Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Apafa
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.3. Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo	Primera semana de abril	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Tercera semana de abril	Ninguno	
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Mayo - Junio	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (2 y 3 visitas)	Junio - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por	Recursos propios

		número de docentes	
1.7.Informe del balance de Monitoreo.	Diciembre	S/. 5.00 por impresión y copias	Recursos propios
Acompañamiento			
2.1.2.Selección de las debilidades y fortalezas que tiene el docente observado.	Abril - Noviembre	S/. 5.00 por fichas y cuaderno de campo	Apafa
2.1.3.Implementación de las capacidades del acompañante para la realización de una retroalimentación efectiva.	Marzo, Julio, Octubre	S/. 2.00 por impresos y copias	Recursos propios
2.1.4.Ejecución del diálogo para formular compromisos	Junio - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2.1.Establecimiento de horarios para el desarrollo de los CIA	Marzo, Julio, Octubre	Ninguno	
2.2.2.Coordinación con los docentes que dirigirán la estrategia sobre la planificación en relación a la demanda formativa y previsión de recursos.	Marzo, Julio, Octubre	Ninguno	
2.2.3.Ejecución de los CIA sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Marzo - Octubre	S/. 2.00 por impresos y copias	Recursos propios
2.2.4. Publicación de los compromisos asumidos en los CIA	Marzo - Octubre	S/. 3.00 por papelotes	Recursos propios
2.2.5. Evaluación de la ejecución del CIA sobre sobre estrategias de comprensión de textos escritos, procesos pedagógicos.	Marzo - Octubre	ninguno	
Evaluación			
3.1.1. Revisión y consolidado de los resultados de aprendizaje de los estudiantes en el área de comunicación.	Junio y Octubre	S/. 0.50 por copias por docente	Recursos propios
3.1.2. Adecuación y socialización instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Apafa
3.1.3. Aplicación del instrumento de evaluación para evaluar el desempeño docente en el área de Comunicación.	Junio - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Apafa
3.1.4..Retroalimentación formativa al docente en función a la valoración de las evidencias registradas en el instrumento.	Junio - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Apafa
3.1.5.Establecimiento de compromisos por parte del docente para la mejora continua de la práctica pedagógica docente.	Junio - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Apafa
3.1.6.Seguimiento de los compromisos asumidos por el docente.	Junio - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por	Recursos propios

		número de docentes	
3.1.7..Elaboración del informe de inicio, proceso y salida.	Noviembre	S/. 5.00 por impresión y copias	Recursos propios
3.1.8.Realización de jornada de reflexión sobre los resultados obtenidos en el proceso del MAE	Diciembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
-Aplicación de una prueba estandarizada.	Abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de estudiantes	Apafa
-Análisis de los resultados.	Mayo		
-Socialización de los resultados.	Mayo		
-Informe del impacto de los resultados.	Junio		
Total		S/. 300.00	

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El proceso de elaboración del Plan de Acción se inició con mucha expectativa pues en la medida en que se iban desarrollando cada uno de los módulos se ha recibido la orientación correspondiente. Así mismo se ha fortalecido el liderazgo pedagógico. Ha sido importante todo este proceso porque ha permitido internalizar, por ejemplo, la organización del tiempo y de la información, los estilos de aprendizaje y las técnicas de estudio. Todo ello ha contribuido a identificar una diversidad de problemas relacionadas a la institución educativa, pero a la vez se ha encontrado la manera de priorizar el más importante como es el bajo de nivel de logro en la competencia comprensión de textos escritos. Para afrontarlo se ha elegido una alternativa de solución con la participación de la comunidad educativa.

El Módulo de inducción sirvió para dar las orientaciones necesarias y así realizar la formulación de una ruta de cambio que posibilitó la concientización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera inmediata la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se alcanzó determinar cómo problema el bajo de nivel de logro en la competencia comprensión de textos escritos en los estudiantes del VI ciclo.

En el Módulo 1 se fortaleció el liderazgo pedagógico donde se analizó la gestión escolar lográndose la construcción de la visión de cambio y la construcción de la escuela que queremos. Esto provocó que se transforme las prácticas pedagógicas a través de la reflexión docente, revisar el currículo, monitorear el aprendizaje de los maestros. Así mismo, involucró al líder pedagógico en el logro de las metas de aprendizaje a través de la participación en el desarrollo de la práctica docente.

Ha sido una experiencia interesante ya que eran momentos de decidir la continuación o el retiro. Pero, más pudo mi perseverancia y es por ello que he avanzado de manera positiva en mi aprendizaje. Fue importante asumir el cambio de imagen como directivo, es decir, orientador de las prácticas pedagógicas, buscando la mejora y el logro de los aprendizajes. Promoviendo que la escuela se desarrolle en un entorno ordenado, bajo una normativa y planteamientos enfocados fundamentalmente en la enseñanza aprendizaje. Quedando pendiente en mi persona mejorar en cuanto a la organización de mi tiempo.

En relación al Módulo 2, se trabajó la importancia de la planificación y el análisis de los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Plan Anual de Trabajo. Además, se hizo el planteamiento de una ruta en el mapa de procesos realizando la codificación correspondiente, relacionando la problemática priorizada con los procesos involucrados de la escuela. Esto ha llevado a generar espacios de reflexión para contextualizar, de acuerdo a las causas y consecuencias reales de la I.E., el problema identificado a través de un diagnóstico objetivo. Finalizando esta parte con la realización de un análisis de los compromisos de gestión escolar y la problemática identificada.

El análisis de las plantillas de los documentos de gestión: PEI, PAT (Compromisos de gestión) fue una experiencia grata porque siempre que se trataba del Proyecto Educativo Institucional se trabajaba con la técnica FODA. En cambio, ahora he utilizado un aplicativo para formular el PEI y PAT. Facilitando la sistematización de la información porque luego se generaban gráficos y tablas que se pueden interpretar y tomar decisiones adecuadas. Conocí los procesos de la escuela, en el nivel 0 y 1, ubicando el problema identificado en el mapa de procesos. El cual aún falta estudiarlo con mayor profundidad.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió establecer las líneas de acción de la convivencia escolar. También cómo promover la participación estudiantil, padres y docentes, y de qué manera gestionar los conflictos en la institución educativa. Fortaleciendo así la convivencia escolar, la participación y la toma de decisiones informadas. Haciendo participar a los miembros de la comunidad educativa, tanto en la identificación de problemáticas, como en la solución. De igual forma se hizo la implementación del reglamento interno de la I.E, integrando normas consensuadas de aula e institucionales. A continuación iniciamos la preparación de la comunidad educativa en el uso de estrategias y mecanismos necesarios para rechazar cualquier tipo de violencia.

Fue una experiencia muy grata cuando nos reunimos con los estudiantes, padres de familia y docentes de quienes escuchamos información que antes desconocía porque no generé los espacios ni los tiempos apropiados para poner en práctica una de las habilidades interpersonales como es la escucha activa. Me parecía que todo estaba bien en el colegio, pero en realidad estaba muy equivocado. Entonces fue el momento preciso para plantear estrategias que genere la participación democrática de la comunidad educativa. Y es así como inicié visitas a las reuniones de tutores y padres

de familia a nivel de aula para escuchar sus inquietudes y aportes. Lo cual resultó muy positivo.

Por otra parte, en el Módulo 4 brindó la oportunidad de estudiar los principios, evaluación y gestión curricular, el enfoque por competencias. Y se hizo analizando el CNEB, para su implementación. Planteando estrategias para el desarrollo de los procesos curriculares y reconociendo fortalezas y debilidades y mi rol de líder para enfrentar las problemáticas detectadas en el ámbito pedagógico. Esto favoreció identificar problemas sobre la gestión del currículo. Dinamizando los procesos de la gestión curricular con la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Sin duda que cuando hablamos del enfoque por competencias aún me cuesta entender en su real dimensión, pero en ese propósito estoy involucrado y de esta forma proponerme retos, buscando el cambio del desempeño docente. Generar espacios de reflexión con la comunidad educativa para determinar qué y cómo se debe enseñar y cuando evaluar. Sobre todo cuando llego a la parte del enfoque de la evaluación de proceso, porque muchos colegas se han habituado a utilizar la evaluación sumativa y con ello muchas veces no refleja el desempeño real de los estudiantes. Me queda como tarea incluir a los padres en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en la I.E.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió la formulación de una propuesta de monitoreo y el reconocimiento de habilidades del director para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo profesional. Se hizo la revisión del plan de acompañamiento y realicé una lista de pautas, estrategias, instrumentos y retroalimentación formativa para el análisis del desempeño docente. Comprometiéndonos a conocer con mayor profundidad los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación que ayude a los docentes de manera gradual a partir de las prácticas pedagógicas actuales que realiza. De esta forma se promueve que todos los agentes educativos puedan aportar a la solución del problema priorizado como es bajo de nivel de logro en la competencia comprensión de textos escritos.

Siempre pensé que el monitoreo era algo más sencillo en su desarrollo. Ahora he comprendido que es un conjunto de procesos fundamentales para mejorar la práctica de los maestros de las diferentes áreas. Y particularmente en el área de comunicación para empoderar a los estudiantes en el cómo aprender a aprender la competencia de

comprensión de textos escritos. Estoy convencido que lo más importante es que todos los actores educativos nos enfoquemos en el aprendizaje de los estudiantes. Ya no debe importar tanto cuánto aprenden sino cómo lo aprenden. Allí está mi mayor reto, en el cual me estoy preparando para luego motivar a mis colegas y ellos a su vez a sus estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

Durante cada una de las etapas de la elaboración del Plan de Acción se pudo establecer una serie de experiencias que ha ocasionado un entrenamiento en cómo afrontar diversas situaciones que se presentan en el día a día y que afectan el desempeño eficiente y eficaz de la comunidad educativa. Por esa razón, se manifiesta que la institución educativa está en constante cambio y el líder pedagógico no puede ser ajeno a esa realidad. Con el apoyo de toda la comunidad educativa en su conjunto se proponen alternativas de solución seleccionando la mejor y que responda a cada contexto.

La primera lección de todo este proceso es que necesariamente se debe partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido el trabajo colaborativo y la activación de las comunidades profesionales de aprendizaje es de vital importancia en la construcción de herramientas que permitan recoger información valiosa. Una vez obtenida la misma se debe procesar e interpretar para tomar decisiones.

La segunda lección se refiere a concientizar y empoderar a los docentes con el fin de establecer una cultura evaluativa, pues es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación. Se tiene que desterrar desde sus cimientos la idea equivocada que aún muchos profesores tienen acerca del monitoreo. Pues lo consideran un fastidio y un acoso. Cuando ahora se sabe que el fin de este proceso es trabajar de manera conjunta para obtener mejores desempeños en los docentes y estudiantes sin dejar de lado el rol que les toca a los padres de familia.

La tercera lección tiene que ver con la importancia que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes. Definitivamente ha quedado claro que como líder pedagógico se debe estar a la expectativa y siempre promoviendo el involucramiento de todos los que están relacionados con la institución educativa. Finalmente, manifestar que en este tiempo todo se debe evaluar desde el inicio hasta el final para tomar las mejores decisiones y se refleje en la solución de los problemas detectados.

La cuarta lección es que en cuanto a la convivencia escolar el impacto del liderazgo escolar es mayor cuando se encuentra distribuido. Y esto se consigue con el desempeño de cada tutor quien debe evaluar en su aula, con los estudiantes, el cumplimiento de los acuerdos de convivencia; y los docentes que desarrollan las clases en dicha aula deben coordinar entre sí y con las familias al respecto. A su vez, la coordinación de tutoría apoyará y estará pendiente de estos aspectos. Desde luego que mi participación será siempre estar cerca de los actores, los escucharé para identificar sus necesidades y también impulsar el desarrollo óptimo de sus responsabilidades.

De los módulos de Habilidades interpersonales me ha ayudado mucho sobre todo el módulo 2 Comunicación eficaz, trabajo colaborativo porque a lo largo de las cinco sesiones me he fortalecido en el manejo de mis emociones, en la resolución de conflictos, también hemos hablado del agotamiento profesional: aspectos generales y criterios para identificarlos y prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela. Ha quedado muy claro para mí que la voluntad para entablar relaciones humanas cercanas, sinceras y profundas en nuestras instituciones educativas, será la base para crear una verdadera comunicación eficaz en todas las personas que conforman nuestra comunidad educativa.

Referencias

- Arizola, G. M., Torres I. M. y Alberca T. J. (2011) *Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca*. Piura-Perú: Editorial RAISAPP EIRL
- Bolívar, A. (2010) *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de investigación en Educación.
- Ministerio de Educación (2013) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Perú. Editorial Corporación Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación (2014a) *Documento de Trabajo Orientaciones Generales para la Planificación Curricular*. Lima: Perú.
- Ministerio de Educación (2014b) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Perú.
- Ministerio de Educación (2014c) *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima-Perú: Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación (2015) *Rutas del aprendizaje*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación (2017a) *Planificación Escolar*. Lima-Perú: Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Litions
- Ministerio de Educación (2017b) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima-Perú: Editora Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017c) *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima-Perú: Editora Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017d) *Participación y clima institucional*. Lima-Perú: Editora Punto Digital S.R.L.
- Murillo, F. J. (2007) *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Robinson, V. M. (2008) *El impacto del liderazgo en los resultados de la escuela: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. Es: administración educativa trimestral*.
- Valdés, H. (2009) *Manual de buenas prácticas de evaluación profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.

Apéndice



Subdirector observando una sesión de aprendizaje de Comprensión de Textos con estudiantes de 2° año de secundaria de la I.E. “José Andrés Rázuri” San Pedro de LLoc.



Docente de Comunicación desarrollando una sesión de aprendizaje de Comprensión de Textos con estudiantes de 2° año de secundaria de la I.E. “José Andrés Rázuri” San Pedro de LLoc.



Subdirector monitoreando una sesión de aprendizaje de Comprensión de Textos con estudiantes de 2° año de secundaria de la I.E. “José Andrés Rázuri” San Pedro de Lloc.



Subdirector con docentes al final de la sesión de aprendizaje de Comprensión de Textos con estudiantes de 2° año de secundaria de la I.E. “José Andrés Rázuri” San Pedro de Lloc.