

# **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 EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80151 DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

POLO ALVA, Wilder Mariano

La Libertad - Perú

2018



aprendizaje de la lectura.....	26
5.2. Experiencia Exitosa.....	26
6. Diseño del Plan de Acción .....	28
6.1 Objetivos.....	28
6.1.1. Objetivo general.....	28
6.1.2. Objetivos específicos.....	28
6.2. Matriz del Plan de Acción.....	28
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto del Plan de Acción .....	41
9. Descripción del Proceso de elaboración del Plan de Acción.....	43
10. Lecciones Aprendidas.....	45
Referencias.....	46

## Índice de Tablas figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problema .....	6
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	10
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico .....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción .....	30
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	40
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	46

## **Introducción**

El presente trabajo académico se realiza porque existe la necesidad de la IE de realizar un diagnóstico, identificando la problemática que la aqueja, priorizar el problema más álgido que afecta sobre todo a los estudiantes y no les permite lograr sus aprendizajes esperados, además que no se logre las metas y objetivos programados, identificando las causas que la ocasionan y los efectos que se producen por la existencia de determinado problema, para buscar alternativas de solución que estén acordes con la realidad y socializarlos con toda la comunidad educativa para que se involucren con la problemática y apoyen en la solución del problema priorizado buscando alternativas acordes con la realidad, todo ello para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo académico se encuentra organizado en 10 apartados. En el primer apartado de este trabajo se ha considerado la identificación de la problemática, se presenta la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa y la formulación de la problemática. En el segundo apartado se encuentra el diagnóstico, que contienen los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos luego de la aplicación de instrumentos de evaluación.

En el tercer apartado se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico donde se contempla las dimensiones de Robinson en donde se considera: establecimiento de metas y expectativas que permite que todos los actores educativos establezcan metas comunes, recursos estratégicos referido a facilitar oportunamente los materiales educativos a docentes y estudiantes para lograr aprendizajes significativos, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Con respecto a esta es relevante realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación al personal docente para mejorar su práctica pedagógica, promover y participar en la enseñanza y el aprendizaje en el desarrollo de los profesores. Aquí se promueve en el docente la autocapacitación con relación a la competencia de comprensión de textos en el área de comunicación, y la última dimensión nos habla de asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, esta hace referencia en promover la gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

En el cuarto apartado se aborda el planteamiento de la alternativa de solución donde establece como alternativa más pertinente y viable la implementación del Plan

de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. En el quinto apartado nos menciona a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, respecto a ello contiene el marco conceptual del MAE donde se define aspectos como: monitoreo, estrategias, acompañamiento, evaluación del desempeño docente, entre otras.

En el sexto apartado se encuentra el diseño del Plan de Acción, mencionando los objetivos generales y específicos, también la matriz del mismo que permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma. En el séptimo apartado presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación el cual permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos, necesidades y tomar decisiones durante la ejecución del Plan de Acción.

En el octavo apartado se enfoca el presupuesto, que permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados para el Plan de Acción. Asimismo, se encuentra el cuadro de actividades a realizarse en la ejecución del mismo y la columna de periodos, los costos y fuentes de financiamiento. En el noveno apartado está la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción. En él se encuentra el desarrollo de cada uno de los módulos formativos que brindaron las orientaciones y favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar el ejercicio del liderazgo pedagógico. El décimo y último apartado comprende las lecciones aprendidas, las cuales servirán a la comunidad educativa interesada sobre los aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80151**

La Institución Educativa N° 80151 se encuentra ubicada en el caserío de Wiracochapampa, distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad, perteneciente a la UGEL Sánchez Carrión, a unos 2,5 kilómetros de la capital provincial. Los pobladores de Wiracochapampa, en su gran mayoría, se dedican a la agricultura, sembrando diferentes productos los cuales los venden en el mercado de la capital provincial. Son de nivel cultural bajo debido a que la mayoría han estudiado solamente los primeros grados de primaria y otros son analfabetos, esto dificulta la ayuda que puedan brindarle a sus hijos y apoyarles con sus tareas.

Las demandas territoriales de la comunidad de Wiracochapampa exigen a la escuela formar a sus hijos en valores que sean competentes en la vida, además incentivarlos a seguir estudiando, siguiendo el ejemplo de varios jóvenes de la comunidad que ya son profesionales y se encuentran desempeñando diversas labores en diferentes instituciones. Además, ser el centro de coordinación entre todos los agentes educativos y las instituciones que apoyan la gestión para la buena marcha del plantel y que la IE sea la promotora y coopere a resolver algunos problemas que se presentan en la comunidad.

La escuela cuenta con una infraestructura muy antigua, los materiales que se utilizaron para su construcción es el adobe y tapial con paredes y pisos revestidos de cemento. Cuenta con ocho aulas en donde funcionan las seis secciones de primaria y dos de inicial, una dirección y un pequeño almacén, además se tiene un área libre pero no se puede hacer ninguna construcción de las ya existentes por motivo que el local institucional está dentro del perímetro del sitio arqueológico del mismo nombre.

La institución educativa atiende en el nivel inicial y el nivel primaria, cuenta con dos maestras nombradas, un auxiliar de educación contratado en inicial y seis docentes nombrados en el nivel primaria. Los docentes son responsables en su trabajo diario, llegan puntualmente a la institución y se retiran de igual manera; se cultiva un buen clima escolar estando de por medio el respeto entre todos los agentes educativos; además, son maestros dispuestos a mejorar día a día. Los padres de familia se

identifican con las actividades que se realizan en la institución, apoyando a sus hijos en sus aprendizajes, además colaboran con las actividades que se programan en la institución.

Entre las fortalezas con las que cuenta la escuela se tiene personal docente dispuestos al cambio, algunos docentes que están acorde con el avance de las tecnologías y las comunicaciones, se identifican con la institución colaborando con la gestión para superar algunos problemas que se presenten. Entre las oportunidades de la escuela se tiene la alianza estratégica con una institución de cultura llamada Unidad Ejecutora 007 que está permanentemente coordinando con la escuela para hacer conocer sobre el sitio arqueológico que se tiene en la comunidad el cual está poniéndolo en valor. Todas estas fortalezas y oportunidades permiten que la escuela siga mejorando y que se transforme para lograr los aprendizajes de los estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

En este trabajo académico desarrollado en la Institución Educativa N° 80151 del caserío de Wiracochapampa se ha priorizado el problema Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de Comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80151 del distrito de Huamachuco – UGEL Sánchez Carrión. Se ha arribado a esta conclusión tomando en cuenta del análisis de los resultados de la ECE, así como también de las actas de evaluación.

Una de las causas que provoca este problema es la planificación desfasada sin tener en cuenta el enfoque por competencias. En la gestión curricular uno de los factores asociados a esta causa es la capacidad de los docentes que tienen en la planificación. Esto se debe a que siguen trabajando con metodologías tradicionales, lo cual se ha podido evidenciar en las actividades de aprendizaje diarias, los estudiantes solamente se limitan a registrar información. Asimismo, los docentes no planifican sus sesiones de acuerdo a las necesidades, contexto, características, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes razón por la cual no se puede lograr aprendizajes esperados, esta causa está relacionada con la motivación del docente

Otra de las causas es la aplicación de estrategias metodológicas inadecuadas o descontextualizadas para promover el aprendizaje de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Esto se relaciona con el factor las condiciones en la que los docentes desarrollan sus sesiones de aprendizaje, generando clases aburridas que producen aprendizajes poco significativos en los estudiantes. De la misma manera, otra de las causas es el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes, por parte de director. Esta causa tiene como factor la asesoría y el enfoque crítico reflexivo que utiliza el directivo ya que este tiene que desarrollar sesiones con sus estudiantes y no le alcanza el tiempo para realizar el monitoreo y acompañamiento, lo cual provoca, deficiente practica pedagógica, incumplimiento de horarios de trabajo, poca preparación y falta de asesoramiento para que los docentes se empoderen del enfoque por competencias.

Finalmente, otra de las causas está referida a las inadecuadas estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, que tiene como factor la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Lo cual origina como consecuencia estudiantes desmotivados, desorden e indisciplina en el aula; la falta de estrategias de los docentes para la solución de conflictos; así mismo esto origina que haya interrupciones frecuente en las sesiones por la existencia de la indisciplina en los estudiantes. Esto ocurre como producto de las relaciones inadecuadas de algunos docentes con sus colegas, padres de familia y directivo, además por el desinterés que tienen por colaborar en la buena gestión de la IE.

El presente trabajo académico permitirá solucionar el problema presentado haciendo uso de las fortalezas con las que se cuenta en la IE, llevando a cabo jornadas pedagógicas, reuniones colegiadas grupos de interaprendizaje y aprovechando la predisposición de los docentes para seguir mejorando, además se apoyará en las oportunidades que nos brinda la comunidad coordinando con los aliados estratégicos como el puesto de salud de Puente Piedra y la Unidad Ejecutora 007 Marcahuamachuco.

A continuación se presenta una figura llamada el árbol de problemas en donde se muestran las causas que origina el problema priorizado y los efectos que originan estas causas.

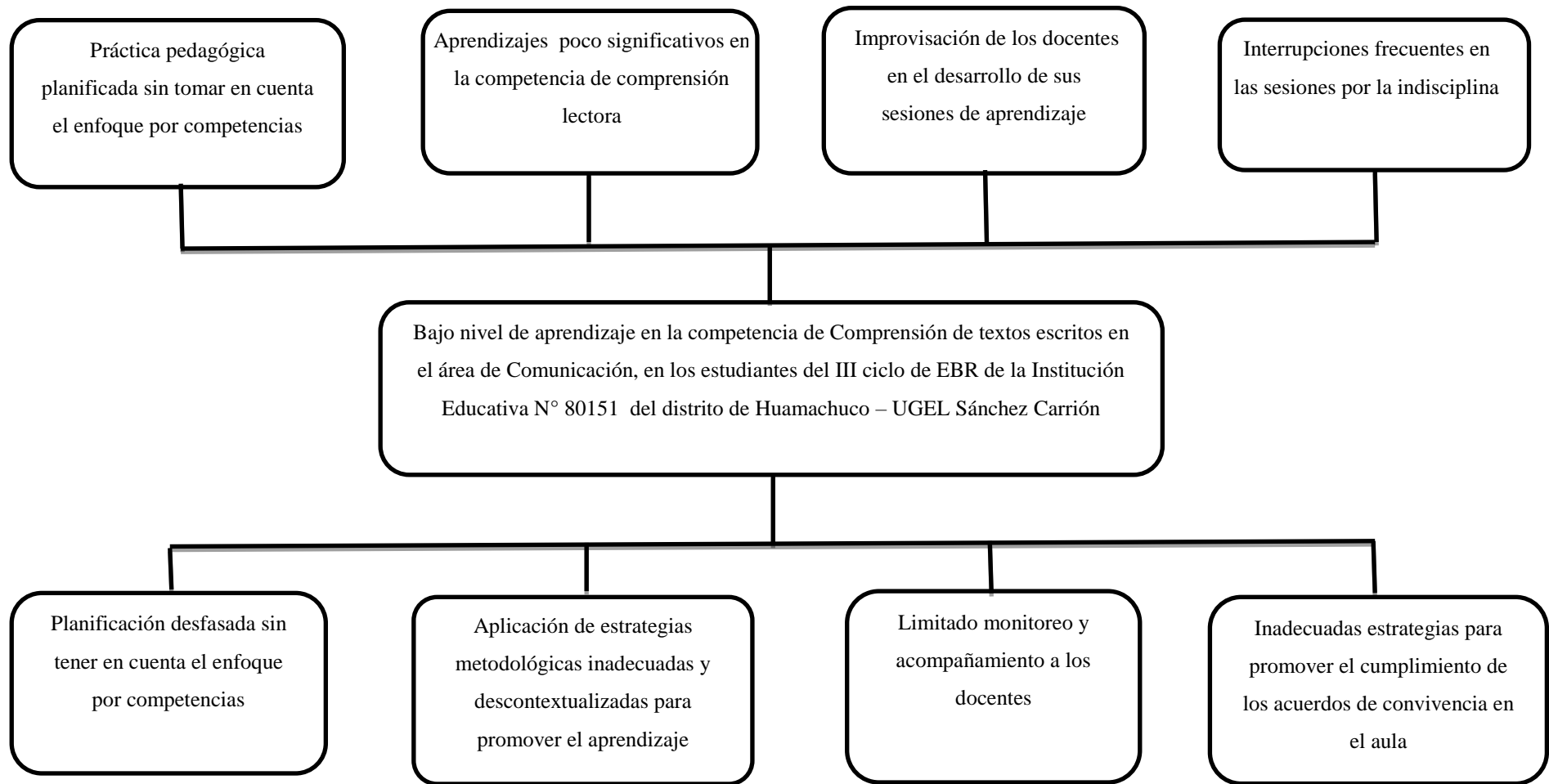


Figura 1. Árbol de problema.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** En el presente trabajo académico para el recojo de información cualitativa se ha utilizado la ficha de observación del desarrollo de una sesión de aprendizaje, de donde se obtuvieron los resultados, el 100% de los docentes tiene dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que al diseñar sus sesiones de aprendizaje no consideran estrategias innovadoras que permitan el logro de competencias.

Por otro lado, el 100% de los docentes tiene dificultades en plantear el reto cognitivo, en usar estrategias metodológicas en comprensión lectora tomando en cuenta el antes, durante y después, del enfoque del área de Comunicación y en ejecutar procesos de evaluación formativa. Debido a la aplicación de estrategias metodológicas inadecuadas o descontextualizadas para promover el aprendizaje, además, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados, ya que este proceso es importante para mejorar el trabajo pedagógico de los docentes.

Finalmente, el 100% de los docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe que los docentes no usan mecanismos adecuados para que los estudiantes se comprometan a cumplir los acuerdos de convivencia, provocando interrupciones frecuentes en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Después de aplicar una encuesta sobre el monitoreo y acompañamiento se obtuvo como resultado que los docentes consideran que el plan de monitoreo se presenta a los docentes, pero este contempla una calendarización de las actividades, por otro lado, no se ha socializado y contextualizado la ficha de monitoreo, que se aplica para revertir esta situación se debe socializar la ficha de monitoreo.

Así mismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia pero si se reflexiona a través del dialogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación del trabajo en aula, bajo un enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo, en su desarrollo; la relación profesional se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía, en este sentido la comunicación es abierta, asertiva y empática y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua.

Finalmente, para revertir los resultados adversos por la existencia del problema priorizado los docentes afirman que el monitoreo se debe desarrollar permanentemente, poder socializar las fortalezas y/o debilidades que se han identificado en las visitas de aula realizadas.

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

Con respecto al problema priorizado referido al bajo nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, se han utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos para obtener información los cuales han sido procesados obteniéndose las siguientes conclusiones:

En relación a la programación curricular de los docentes, se tiene que estas no consideran el enfoque por competencias, no contemplan actividades para los procesos pedagógicos y didácticos ni regulan el tiempo y contextualizan. Con respecto a los docentes tienen dificultades en problematizar o plantear el reto cognitivo, esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y descontextualizadas para promover el aprendizaje. En referencia a las dificultades para promover un clima democrático y participativo, esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

Estos resultados cuantitativos se relacionan con los procesos desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO), dentro del cual daremos importancia en: realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), promover la convivencia escolar (PO05.1) y prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Asimismo tiene que ver con los compromisos progreso anual de

aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa y gestión de la convivencia escolar en la institución educativa y guardan congruencia con las competencias del Marco de Buen Desempeño Directivo, entre ellas tenemos la competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; en la competencia 5 menciona que el líder pedagógico 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 la mejora de la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la competencia 6 señala también que el director es el que 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, para el logro de las metas de aprendizaje.

Referente a los resultados cualitativos podemos mencionar que el plan de monitoreo se presenta a los docentes pero este no contempla una calendarización de las actividades, por otro lado no se ha contextualizado la ficha de monitoreo y/o no se ha socializado apropiadamente. El monitoreo se realiza con poca frecuencia generalmente prima la autoevaluación pero no siempre permite recoger información válida para poder realimentar.

Estas conclusiones se relacionan con los procesos realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3) Asimismo, con el compromiso monitoreo y acompañamiento y finalmente con la competencia 6 (MBDDir) señala que el director es el que 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, para el logro de las metas de aprendizaje.

El reto que se tiene para solucionar el problema priorizado es elevar el nivel de aprendizaje en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la EBR. Entre los desafíos considerados para fortalecer las capacidades de los docentes en la elaboración de sus programaciones, desarrollar estrategias metodológicas en base al enfoque del área, incrementar acciones de monitoreo y acompañamiento adecuado al docente y fortalecer las habilidades docentes para el cumplimiento de normas en el aula. En el siguiente cuadro se puede observar la relación entre el problema y los procesos de gestión.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de Comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución N° 80151 del distrito de Huamachuco – UGEL Sánchez Carrión.</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b></p> <p>Los docentes monitoreados tienen dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p> <p>Los docentes monitoreados tienen dificultades en plantear el reto cognitivo, en usar estrategias metodológicas en comprensión de textos escritos tomando en cuenta el antes, durante y después, del enfoque del área de comunicación y en ejecutar procesos de evaluación formativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.</p> <p>Los docentes monitoreados tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y cultivar un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.</p>	<p>PO02.1 Realiza la programación curricular</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar</p>	<p>Compromiso 1</p> <p>Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje. MINEDU (2014)</p>



### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El directivo como líder pedagógico debe desarrollar cinco dimensiones de liderazgo en su IE, según Viviane Robinson, citada en el módulo 6 MINEDU (2017) las cuales son el establecimiento de metas y expectativas. En relación a esta dimensión y el problema priorizado se propone establecer metas de logro de aprendizajes en el área de comunicación, socializar con todos los agentes educativos y asumir compromisos y responsabilidades. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser pertinente a todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta la cual permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión que debe desarrollar el líder pedagógico es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En alusión a esta dimensión y el problema priorizado es necesario distribuir y facilitar oportunamente los materiales existentes en la Institución Educativa a todas las aulas para ser utilizados según el área correspondiente. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, motivadoras, significativas e interesantes. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En relación a esta dimensión y el problema priorizado es muy importante realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas, todo esto para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado es de vital importancia organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

Finalmente la quinta dimensión nos habla de un ambiente ordenado y seguro y la explicación que da habla del uso efectivo del tiempo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se debe promover la gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula. Porque esto permite que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos, para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. A continuación se presenta el cuadro correspondiente a la caracterización del líder pedagógico con relación con las dimensiones de Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
El establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, socializar con todos los agentes educativos y asumir compromisos y responsabilidades con la competencia de comprensión lector.	Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Distribuir y facilitar los materiales existentes en la Institución Educativa a todas las aulas para ser utilizados según el área correspondiente.	Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos ala alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas e interesantes, motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Se realiza el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente, determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	Organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión lectora.	Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con la labor docente.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Promover la gestión del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera del aula.	Es necesario promover el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje dentro y fuera de las aulas porque esto permite que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos, para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Después de realizar el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de aprendizaje de la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80151 del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión; se ha determinado como alternativa más pertinente y ejecutable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del 1° y 2° grado de la EBR de la IE. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del 1° y 2° grado de la EBR y a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al caserío de Wiracochapampa, distrito de Huamachuco. Los pobladores se dedican mayormente a la agricultura, además cuenta con una riqueza cultural incalculable, que es visitado y admirado por propios y extraños. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el diseño de actividades significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

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

La estrategia elegida es parte del rol como líder pedagógico que permite establecer metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje de la comprensión lectora en el área de Comunicación de la IE N° 80151 de Wiracochapampa, así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de

las que existen en la institución educativa. Del mismo modo, es necesario examinar, sistematizar, verificar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo gran importancia en la reflexión permanente del docente y su labor pedagógica; También participar en la planificación colegiada para orientar la labor docente así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables de la mejora de los aprendizajes de sus hijos

La ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar es coincidente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera específica en la comprensión lectora; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha la alternativa de solución y la gestión curricular. Junto a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como mejor planificación y desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.

El directivo, además de lo antes mencionado, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad

(MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión lectora de sus hijos.

Los riesgos de la ejecución de esta propuesta son: Desconfianza por no cumplir el desarrollo de sus sesiones los procesos pedagógicos, desinterés por mejorar su práctica pedagógica, la falta de imparcialidad en el llenado de su ficha de autoevaluación y desconfianza por el llenado de la ficha de observación.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.** Para ejecutar el MAE es importante conocer diferentes conceptos para centrarse en el tema que se en el presente trabajo académico.

**5.1.1.1. Monitoreo Pedagógico.** Es importante saber algunas precisiones sobre el monitoreo pedagógico sobre el que se esta hablando.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico es la acción que realiza el directivo para realizar un recojo de información y realizar un diagnóstico de la práctica pedagógica. Según el Minedu (2013) se llama monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo de información que evidencia la calidad de procesos pedagógico que ocurren en el aula por consiguiente el monitoreo es importante porque permite identificar aciertos y dificultades del docente en su práctica pedagógica con el fin de mejorarla.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente en aula. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

a. *Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. “Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora” (MINEDU, 2014 p.26) por tal motivo es importante realizar el monitoreo porque nos va a permitir identificar logros y dificultades y de esta manera apoyarles en su trabajo pedagógico diario.

Las visitas al aula son consideradas por el Minedu como visitas al aula y/o espacios educativos:

Constituye la primera forma de intervención en la práctica del docente acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer su desempeño a partir de la observación de una sesión de aprendizaje en el aula, teniendo como instrumento la rúbrica de observación y en algunos casos el cuaderno de campo, a fin de asegurar un registro sistemático y objetivo de lo que sucede en aula u otro contexto educativo, que permita la retroalimentación en las respectivas sesiones de reflexión sobre la práctica ... Las visitas crean la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de las y los estudiantes. Durante el año lectivo se realiza como mínimo una (1) al mes, según cronograma de intervención. En la primera visita se realiza la observación diagnóstica y en la última la evaluación anual de la estrategia (MINEDU, 2016, p.21)

Es decir, las visitas no solamente se realizan en el aula, sino también en el lugar donde desarrolle su sesión de aprendizaje el docente monitoreado, sea en el patio, campo deportivo, etc. para realizar un diagnóstico de la actividad del maestro para identificar debilidades y fortalezas y poder mejorar su trabajo pedagógico en favor de la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

b. *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su *desempeño* según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

*5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico*. Existen diferentes instrumentos para monitorear la práctica docente, entre ellos tenemos:

a. *Ficha de observación*. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos usados para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

b. *Cuaderno de campo*. Permite 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 de los docentes, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela.

*5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico*. Es necesario conocer aspectos del acompañamiento pedagógico que se van a tener en cuenta para desarrollar el presente

trabajo académico, el cual va a permitir fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Es el mecanismo de atención y asesoría personalizada al docente en el aula, según el Minedu (2017), el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes –de manera individual y colectiva– la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En ese sentido, el monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa.

El acompañamiento, por tanto, 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.

Según la R.S.G. N° 008-2017- el Minedu precisa aún más la definición de acompañamiento pedagógico, denominándolo acompañamiento pedagógico interno en modalidad en la que quien conduce las acciones y estrategias del acompañamiento pedagógico es el director de la IE o quien haga sus veces, que puede ser un maestro con las condiciones para realizar dicha tarea. El monitoreo se implementa para mejorar la formación del docente en servicio para que pueda desarrollar su labor docente de la mejor manera. Además, se busca la conformación de comunidades de aprendizaje y así mejorar mediante el trabajo cooperativo la formación del docente en servicio.

Es decir, el acompañamiento pedagógico es muy importante porque va a realizarse por el directivo capacitado para este fin, además, asignar responsabilidades a docentes con el más alto grado de preparación, para compartir sus conocimiento con los demás docentes y así coadyuvar a la formación en servicio de los que conforman la comunidad educativa de una determinada IE.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Si bien el acompañamiento pedagógico suele realizarse uno a uno, principalmente en los casos de los profesores identificados con mayores necesidades de apoyo, es más efectivo si se complementa con otras estrategias de apoyo grupal.

a. *Visita al aula y asesoramiento.* Permite 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, 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.

b. *Círculos de estudio.* 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 fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

Según Escobar, M y Mateos, R (2003) mencionan que se lleva a cabo un trabajo cooperativo cuando existe reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de producción del conocimiento. Cada individuo aprende más que si lo hiciera por sí solo porque interactúa con los miembros del equipo. El trabajo cooperativo, entonces, comporta toda una estructura organizativa que favorece una elaboración conjunta.

Debe quedar clara cuál es la finalidad principal y cuál es la última tarea por realizar. Esta finalidad, conocida por todos los miembros del equipo, debe poder traducirse en objetivos concretos. El éxito del equipo únicamente se conseguirá si

todos los miembros del mismo equipo asimilan los objetivos que se están planteando y aprenden como equipo. Los miembros se enseñan entre sí, y se aseguran de que todos los miembros dominen el contenido.

Para Zarate, H y Moiraghi de Perez, L (2009) El trabajo en grupo implica reconocer la diferencia entre los aprendizajes concebidos de manera individual y los alcanzados a través de un trabajo grupal, la diferencia no es tanto cuantitativa como cualitativa. Del aprendizaje grupal se obtienen simultáneamente dos tipos de aprendizaje: aquellos que se refieren a la apropiación de un saber determinado y los que se dan como resultado de la interacción cuando se encara el objeto de estudio.

También implica reconocer la gran potencialidad encerrada en todo grupo de aprendizaje y concebir al profesor más como un coordinador que como un informador, centrado en la dinámica del grupo y en cómo lograr canalizar la energía potencial del grupo para el logro de los objetivos finales. De esta manera aprender grupalmente significa trabajar cooperativamente en la búsqueda de la información; colectivizar la misma al ponerla en común y al discutirla, analizarla, criticarla y reelaborarla en grupo; modificar los propios puntos de vistas en función de la retroalimentación dada y recibida; avanzar juntos en la búsqueda y descubrimiento de nuevos conocimientos; pensar conjuntamente en las posibles aplicaciones de lo aprendido, y por último y de manera ideal, organizarse para proyectar los aprendizajes más allá del aula, en un trabajo de equipo que influya de alguna manera en la transformación de la realidad.

**5.1.1.3. Evaluación.** Para el presente trabajo también se considera la evaluación del desempeño en el aula de los docentes.

**5.1.1.3.1. Definición de evaluación.** Una de las variables que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes es la práctica docente que, junto a las características individuales del propio alumno y a los condicionantes familia/sociedad determinan, en buena parte, el éxito o fracaso escolar.

“Los centros educativos difícilmente pueden intervenir en estos aspectos individuales y socio-familiares de la enseñanza; sin embargo, sí pueden incidir en la calidad educativa desde la perspectiva de la práctica docente”. (Diaz, 2003 p.34)

Partimos de la idea de que la práctica docente es siempre mejorable y de que tenemos la obligación de ofrecer a la sociedad el mejor servicio educativo.

Es decir, que la evaluación del desempeño docente es importante porque permite identificar hasta donde se está avanzando en la formación continua o en servicio y

como los docentes se desenvuelve en su labor pedagógica, para apoyar en su trabajo si es que el caso lo amerita.

*5.1.1.3.2 Tipos de evaluación de la práctica docente.* Existen diferentes tipos de evaluación para valorar la práctica docente, entre los que se consideran.

a. *Autoevaluación.* Airasian y Gullickson (Citados por Diaz, F. y Diaz, J, 2003) nos dicen que la autoevaluación de la práctica docente es un proceso en el que los profesores, previa recogida de información, realizan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su propio conocimiento y actuación con el fin de mejorar su intervención docente. La autoevaluación se centra en la práctica personal y reconoce que las principales razones por las que el profesorado participa en el desarrollo profesional se derivan de sus propias obligaciones docentes, sus propias experiencias sobre lo que significa ser profesor y la propia necesidad de dar un sentido y mejorar las experiencias docentes del día a día. En este caso el profesor está en el centro del proceso autoevaluador y se responsabiliza de examinar y mejorar su propia práctica docente.

Por lo tanto, la autoevaluación es importante porque permite que cada docente se evalúe su trabajo pedagógico e identifique fortalezas y falencias si es que los hubiera para poder mejorarlo, haciendo uso del enfoque crítico reflexivo.

b. *Coevaluación y Heteroevaluación.* Consiste en la valoración del trabajo pedagógico, mediante la cual el director o su par evalúa al docente para comprobar los resultados obtenidos del proceso enseñanza-aprendizaje, que le permiten reconocer las fortalezas, potencialidades y debilidades del docente.

## **5.2 Área curricular de comunicación**

**5.2.1. Enfoque del Área de Comunicación.** El sistema educativo peruano propone, desde hace muchos años, un enfoque comunicativo textual que los docentes vienen asumiendo en la medida de las posibilidades, experiencias y saberes. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje.

Los 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. Un aspecto esencial del lenguaje en la escuela es que, por su naturaleza, se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos.

La lengua materna es crucial para la estructuración de la experiencia de nuestros estudiantes y contribuye a determinar su visión del mundo, que está íntimamente ligada a sus convenciones culturales. Esa experiencia configurada por su lengua no alude solo al mundo físico y externo, sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Así, la lengua materna es un aspecto de la individualidad de nuestros estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido.

Sin embargo, a veces, bajo la denominación de enfoque comunicativo-textual 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 las perspectivas cognitiva y sociocultural, el enfoque comunicativo puede quedar reducido a una colección de técnicas y acumulación de actividades”. (Minedu, 2015, p.13 a)

Es decir el enfoque del área de Comunicación es el comunicativo-textual, que parte de la realidad de los estudiantes, de la forma como se comunican dentro de su ambiente en el cual se desarrollan, tomando en cuenta sus experiencias en el desarrollo de su lenguaje.

Según el MINEDU (2006) el enfoque comunicativo textual tiene diferentes características y se consideran las siguientes: El contexto es determinante en todo acto comunicativo, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos, la enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico.

Por lo tanto, es necesario se considera estas características porque parten del contexto de los estudiantes y de sus intereses tomando en cuenta la realidad donde se desenvuelven y la manera se comunica.

**5.2.1.1. Competencia: Comprensión de textos escritos.** Las competencias son definidas como un saber actuar en un contexto particular en función de un objetivo y/o la solución a un problema. Este saber actuar debe ser pertinente a las características de la situación y a la finalidad de nuestra acción. Para tal fin, se selecciona o se pone en acción las diversas capacidades y recursos del entorno. (Minedu 2015 b)

La competencia de comprensión de textos escritos es una de las herramientas psicológicas más relevantes en los procesos de aprendizaje y enseñanza. Su carácter transversal conlleva efectos colaterales positivos o negativos sobre el resto de áreas académicas. En las últimas décadas, se ha enfatizado el papel de las estrategias de aprendizaje, como herramientas psicológicas que facilitan a los estudiantes el proceso transaccional lector. En este texto, definimos las estrategias de aprendizaje que facilitan el proceso lector en educación primaria. Posteriormente se explicitan algunos programas de intervención, técnicas e instrumentos de evaluación útiles en dichos niveles educativos.

**5.2.1.2.1. Estrategias metodológicas para el desarrollo de la comprensión de textos escritos.** Las estrategias para la comprensión de textos son los medios de planificación de forma global, integral y coherente que nos ayuda a la concreción de los objetivos y metas trazadas generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos en un periodo establecido.

Las estrategias que se proponen para lograr la competencia de comprensión de textos la abordamos mediante los procesos que se han traducido en las siguientes capacidades: Toma decisiones estratégicas según su propósito de lectura. Identifica información en diversos tipos de textos según el propósito. Reorganiza la información de diversos tipos de textos. Infiere el significado del texto. Reflexiona sobre la forma, el contenido y el contexto del texto. (Minedu, 2015, p.26 b)

Es decir, para comprender un texto no solo tiene que descifrar lo que dice sino practicar un sinnúmero de estrategias para su comprensión como por ejemplo leer diferentes tipos de texto identificando el propósito de estos, reorganizar los textos que leyó usando sus propias palabras, realizar inferencias y reflexionar sobre lo que contiene cada texto que lee.

5.2.1.2.2. *Planificación de sesiones de aprendizaje.* Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido.

Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación se considera como un proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado.

5.2.2.2.3. *Estrategias para un clima favorable al aprendizaje de la lectura.* Según Martínez (Citado por Barreda, 2 012) dice el ambiente atmosférico o clima del aula como una cualidad relativamente duradera, no directamente observable, que puede ser aprehendida y descrita en términos de las percepciones que los agentes educativos del aula van obteniendo continua y consistentemente sobre dimensiones relevantes de la misma como son sus características físicas, los procesos de relación afectiva e instructiva entre iguales y entre estudiante y profesor, el tipo de trabajo instructivo y las reglas, y normas, que ,o regulan. Además de tener una influencia probada en los resultados educativos, la consecución de un clima favorable un objetivo educativo por sí mismo.

Es decir que el clima en el aula es propiciado por varios factores, principalmente por las relaciones sociales entre estudiantes y estudiantes-maestro, siendo este último de gestionarlo mediante el acuerdo de normas y el respeto de las mismas en cada momento, así mismo, tiene que ver con el clima las características físicas y ambientales del aula las cuales van a ayudar en la gestión.

Entre las estrategias, podemos mencionar las estrategias: relación de los ejes con las normas y acuerdos de convivencia, elaboración participativa de las normas de convivencia de la institución educativa, elaboración participativa de acuerdos de convivencia en el aula, protocolos de atención y seguimiento de casos de violencia, libro de registro de incidencias.

### 5.3 Experiencia exitosa

Se está tomando en cuenta la realización de una experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

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

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

Entre las conclusiones a las que se arribaron, 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, 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.** Para el presente trabajo académico se ha elaborado un objetivo general para tomar en cuenta y se pueda cumplir al poner en marcha el presente trabajo académico.

Mejorar el trabajo docente para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80151 del caserío de Wiracochapampa, distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad

**6.1.2 Objetivos específicos.** Se ha desglosado el objetivo general en tres objetivos específicos los cuales se pone de manifiesto y van a ser los que se guíen la ejecución del presente trabajo.

Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante las vistas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.

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

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del primer ciclo en el desarrollo de la competencia de la comprensión lectora en el área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

Tentativa de Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Mejorar el trabajo docente para el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80151 del caserío de Wiracochapampa, distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión - La Libertad	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	1. Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Directivo		x									
					1.2 Jornada de revisión y adaptación de los instrumentos de monitoreo.	Directivo			x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo	x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente de la primera visita.	Directivo			x								
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo				x							
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje.	Directivo			x								
	Acompañar la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante las vistas	Número de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades	Tres visitas y asesoría personalizada atendidas sobre el total de aulas de la IE.	2. Visita al aula y asesoría.	2.1. Análisis y reflexión de la información recogida.	Directivo Docentes				x							
					2.2. Indagación del marco teórico y referencial	Directivo Docentes			x								



					interaprendizaje sobre estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.																
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de diarios reflexivos ejecutados	Dos diarios reflexivos	4. Autoevaluación.	4.1. Elaboración de los diarios reflexivos como instrumento de autoevaluación.	Directivo Docentes		x														
				5.2. Socialización de diarios reflexivos de la práctica pedagógica.	Directivo Docentes		x														
				4.2. Revisión de los diarios reflexivos por parte del director.	Directivo			x													
				4.3. Sistematización de la información de los diarios reflexivos.	Directivo				x												
	Número de evidencias revisadas	Dos evidencias revisadas	5. Coevaluación y Heteroevaluación	5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Directivo Docentes			x													
				5.2. Revisión de la evidencia 1:	Directivo				x												

					programación curricular.												
					5.3. Revisión de la evidencia 2: tres sesiones modelo de comprensión lectora con sus materiales.	Directivo				x							
					5.4. Comunicación de resultados de la evaluación.	Directivo				x							

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

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

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

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

Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	1. Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.			x				Acta de asistencia Panel de productos.	Guía de monitoreo.	Cronograma de visitas al aula. Protocolo de monitoreo.	30 % de visitas al aula ejecutadas.
			1.2. Jornada de revisión y adaptación de los instrumentos de monitoreo.			x			Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.				
			1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.			x			Plan de monitoreo.				
			1.4. Diagnóstico del desempeño docente de la primera visita.			x			Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.			x			Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento				
Acompañar la práctica	Número de visitas y	2. Visita al aula:	2.1. Análisis y reflexión de la			x			Ficha de	Ficha de observación de	Protocolo de	29 % de visitas al	

pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante las vistas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes.	asesoría personalizada.	información recogida.						monitoreo	sesión de aprendizaje.	monitoreo.	aula con asesoría personalizada ejecutadas.
			2.2. Indagación del marco teórico y referencial.			x			Documentos sobre monitoreo			
			2.3. Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias metodológicas adecuadas para desarrollar la comprensión de textos escritos.			x			Actas de reuniones			
			2.4. Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre estrategias metodológicas para desarrollar la comprensión de textos escritos.			x			Documento con los compromisos. Actas firmadas Fotos			
Numero de círculos de interaprendizaje ejecutados.	3. Círculos de interaprendizaje	3.1. Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.		x				Lista de asistencia Actas	Libro de actas.	Manual de organización de círculos de interaprendizaje.	20 % de círculos de aprendizaje ejecutados.	

			3.2. Implementación de los círculos de interaprendizaje		x					Fotos			
			3.3. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.		x					Fotos			
			3.4. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación		x					Fotos Videos			
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias	Número de evidencias revisadas.	4. Auto evaluación.	4.1. Socialización de los diarios reflexivos como instrumento de autoevaluación .	x						Lista de asistentes  Actas	Ficha de autoevaluación.	Protocolo de acompañamiento.	0 % de autoevaluaciones ejecutados.

recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.			4.2. Elaboración de diarios reflexivos de la práctica pedagógica.	x						Fotos				
			4.3. Revisión de los diarios reflexivos por parte del director.	x					Fotos Actas					
			4.4. Sistematización de la información de los diarios reflexivos.	x					Fotos Actas					
	Número de evidencias revisadas.	5. Coevaluación y Heteroevaluación.	5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.			X					Lista de asistentes Actas	Ficha de observación de sesión de clase.	Protocolo de monitoreo y acompañamiento.	30 % de coevaluación y Heteroevaluación ejecutados.
			5.2. Revisión de la evidencia 1a programación curricular.			X			Fotos					
			5.3. Revisión de la evidencia 2: tres sesiones modelo de comprensión lectora con sus materiales.			X			Fotos					

			5.4. Comunicación de resultados de la evaluación.			X			Acta				
									Lista de participantes				

Figura 6. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

<b>LEYENDA:</b>
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%)

Pueden ocurrir circunstancias que impidan la ejecución del presente trabajo académico, por lo que existen medidas para revertir esta situación.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Medidas adoptadas</b>
Monitorear la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre los procesos pedagógicos, procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Desconfianza por no cumplir en el desarrollo de sus sesiones con los procesos pedagógicos.	Darles a conocer sobre el objetivo del monitoreo.
Acompañar la práctica pedagógica del docente en el área de Comunicación mediante las vistas al aula con asesoría y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Desinterés por mejorar su trabajo.	Sensibilizar sobre la importancia del acompañamiento en su práctica pedagógica.
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación y heteroevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Falta de imparcialidad en el llenado de su ficha de autoevaluación. Desconfianza por el llenado la ficha de observación.	Sensibilizar a los docentes sobre la importancia del llenado de la ficha. Socializar y adecuar la ficha de observación que se utilizará en la visita.

*Figura 7.* Riesgos y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

Como todos los planes de trabajo se requiere considerar un presupuesto para todas las actividades que ameritan una inversión económica. La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. El siguiente cuadro presenta de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción; así mismo, permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El siguiente cuadro se ha elaborado teniendo en cuenta los costos que va a permitir llevar a cabo el plan de acción. El cuadro de presupuesto está conformado por la columna de actividades a realizar durante la ejecución del Plan de Acción, también considera la columna de periodos, así como de costos, así como las fuentes de financiamiento.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1. Jornada de revisión, adaptación de los instrumentos de monitoreo.	Primera semana de marzo.	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.2. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Primera semana de mayo.	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.3. Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial.	Primera semana de abril.	S/ 10.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.4. Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas.	Primera semana de abril.	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.5. Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias de comprensión lectora.	Primera semana de abril.	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6. Visita al aula y asesoría personalizada sobre estrategias de comprensión lectora.	Primera semana de abril.	S/ 3.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

1.7. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Primera semana de mayo.	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.8. Elaboración de diarios reflexivos de la práctica pedagógica.	Primera semana de abril.	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.9. Socialización de los diarios reflexivos.	Segunda semana de abril.	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.10. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Segunda semana de abril.	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.11. Comunicación de Resultados de La Evaluación.	Segunda semana de setiembre.	S/ 2.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión de textos escritos y la elección de la estratégica de una solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80151 del caserío de Wiracochapampa, distrito de Huamachuco, en cada módulo desarrollado se desarrollaron diferentes contenidos los que brindaron orientaciones para la construcción del referido Plan de Acción.

El Módulo de Inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar algunos problemas que afectaban los aprendizajes de los estudiantes.

El primer módulo desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, además se consideró los efectos que ocasionarían las causas.

Referente al segundo Módulo, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el fin de establecer una cadena de valor.

En cuanto a lo trabajado en el tercer Módulo está referido a la Participación y clima institucional, permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las opiniones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo a los docentes.

Por otra parte, en el cuarto Módulo referido al desarrollo de la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico, a partir de ello se procesaron los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el quinto Módulo denominado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para incorporarlos en el diseño del Plan de Acción a fin de lograr coherencia en la propuesta. Además se brindó las orientaciones en base al sustento teórico de la propuesta para elegir las estrategias más adecuadas y las actividades por cada objetivo específico, en ese sentido, este trabajo académico es una construcción progresiva que se ha logrado que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo, desarrollado en el programa.

## **10. Lecciones Aprendidas**

Después de haber realizado este trabajo académico del proceso de construcción del Plan de Acción se han identificado un conjunto de lecciones aprendidas que servirán a la comunidad educativa interesada, reconociendo que:

El monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistemático y debe involucrarse toda la comunidad educativa, en especial los docentes. El liderazgo del directivo, convocando a todos los actores educativos y se brinde las condiciones para que estos mejoren su práctica pedagógica. Por otro lado es importante que los agentes educativos se identifiquen con la labor de la escuela y asumir diferentes responsabilidades, realizando un trabajo en equipo para lograr los objetivos y metas de la institución educativa.

Se necesita empoderar a los docentes sobre el enfoque de evaluación formativa de la práctica docente permitirá mejorar su desempeño y debe realizarse en un clima de absoluta confianza que permita su aplicación. El líder pedagógico es el encargado de generar las condiciones para que se lleve a cabo este proceso. La experiencia del directivo es fundamental, pues debe estar preparado y tener tino para conducir este proceso fortaleciendo a los docentes que conforman la institución.

Finalmente, el monitoreo, acompañamiento y evaluación es un proceso que está relacionada con todos los procesos que se desarrollan en la escuela, de allí su importancia y debe ser llevada a cabo transversalmente porque es el medio de intervención para la mejora de práctica pedagógica que es el pilar fundamental para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

## Referencias

- Barreda Gomez, S. (2012). *El docente como gestor del clima en el aula, factores a tener en cuenta*. Trabajo. España: Universidad de Cantabria
- Diaz Alcazar, F. & Diaz Cando, J. (2007). *Modelo para autoevaluar la práctica de los maestros de infantil y primaria*. España: Universidad La Mancha
- Ministerio de Educación. (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2015a) *Rutas del Aprendizaje 1° y 2° grado*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015b) *Rutas del Aprendizaje VI Ciclo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2016c). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Documento de trabajo. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016d) *Protocolo de acompañamiento*. Ministerio de Educación. Perú *Resolución de Secretaria General N° 008 - 2016*. Lima: Minedu.
- Zarate, H y Moiraghi de Perez (2009) *El grupo en el aprendizaje: ventajas y desventajas de la técnica de la dinámica de grupo*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas. UNNE. Argentina.