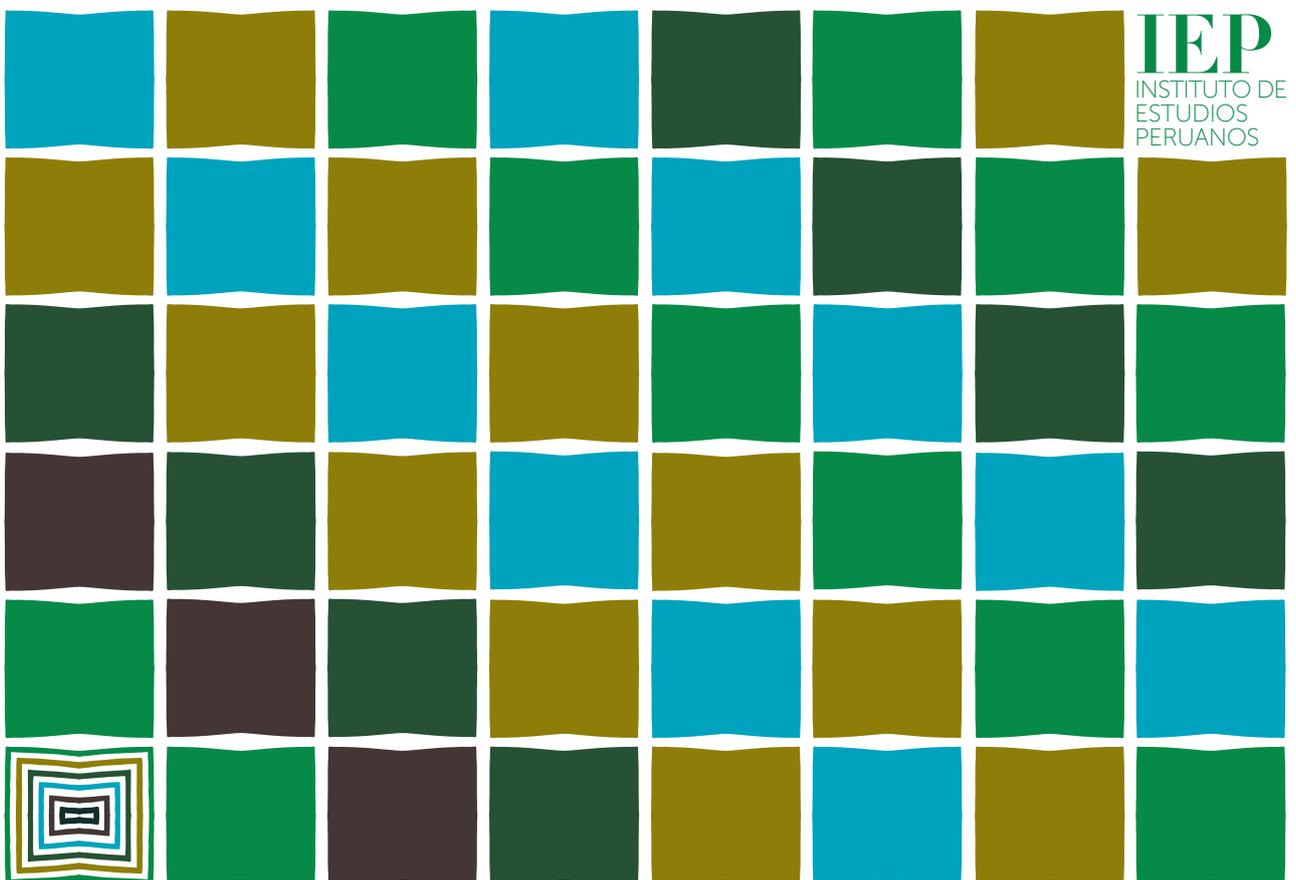


Jenny Ramírez
Alicia Quevedo

CAMBIO E INTERDISCIPLINARIEDAD: 10 AÑOS DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PROGRAMA *LEER ES ESTAR ADELANTE*



Jenny Ramírez
Alicia Quevedo

CAMBIO E INTERDISCIPLINARIEDAD: 10 AÑOS DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PROGRAMA *LEER ES ESTAR ADELANTE*

Documento de Trabajo N.º 234

© Instituto de Estudios Peruanos, IEP
Horacio Urteaga 694, Lima 11
Central telefónica: (51-1) 332-6194
Fax: (51-1) 332-6173
Correo-e: <publicaciones@iep.org.pe>
Web: <www.iep.org.pe>

Libro electrónico de acceso libre disponible en:
<http://www.iep.org.pe/biblioteca_virtual.html>

ISBN 978-9972-51-633-7

Serie Documento de Trabajo, 234 (ISSN 1022-0356)
Serie Educación, 14 (ISSN 2222-4971)

Primera edición digital

Lima, junio de 2017

Corrección de estilo: Diana Zapata
Diagramación: ErickRagas.com

Cambio e interdisciplinariedad: 10 años del componente de capacitación y acompañamiento del Programa Leer es estar adelante / Jenny Ramírez y Alicia Quevedo. Lima, IEP, 2017. (Documento de Trabajo 234. Serie Educación 14).

1. COMPRENSIÓN DE LECTURA; 2. LECTURA; 3. APRENDIZAJE; 4. MATERIALES DE ENSEÑANZA;
5. ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE; 6. CAPACITACIÓN DOCENTE; 7. PERÚ



Introducción.....	6
1. El cambio en el componente y los tipos de intervención.....	10
1.1 El cambio	11
1.2 Los tipos de intervención.....	12
1.2.1 Jornadas pedagógicas	12
1.2.2 Acompañamiento pedagógico.....	14
1.2.3 Acompañamiento a acompañantes.....	16
1.2.4 Clases demostrativas	17
1.2.5 Consultorio pedagógico.....	18
1.2.6 Taller de interaprendizaje.....	18
1.2.7 Verificación del uso del material educativo.....	18
1.2.8 Reunión con padres de familia	19
2. La diversificación es necesaria: perfil de las escuelas y los docentes.....	20
2.1 Por trayectoria.....	20
2.2 Por desempeño	21
2.3 Por ubicación geográfica	21
2.4 Análisis de la información	22

3. Las diferentes miradas: perfil del equipo pedagógico.....	26
3.1 Selección	26
3.2 Formación de acompañantes	27
3.3 Criterios sobre el perfil del acompañante de <i>Leer es estar adelante</i>	28
4. Instrumentos de acompañamiento.....	30
4.1 Cuaderno de campo	31
4.2 Ficha de retroalimentación al docente (versión lista de cotejo)	34
4.3 Ficha de retroalimentación al docente (versión reflexiva)	34
4.4 Ficha de acompañamiento ampliada.....	35
4.5 Ficha de acompañamiento a acompañantes	35
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	39
Anexos	41



Introducción

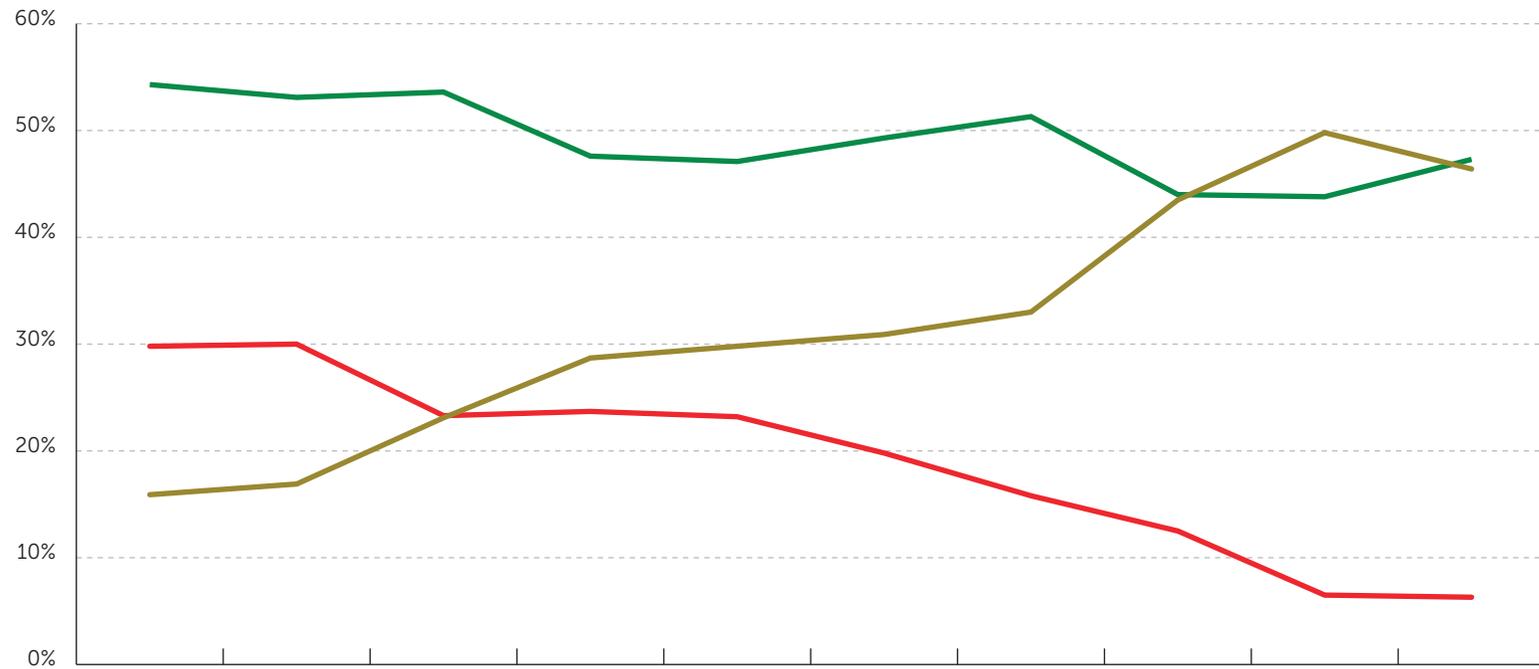
El objetivo de este documento es sistematizar el proceso por el que ha atravesado el componente de capacitación y acompañamiento del programa *Leer es estar adelante* a lo largo de diez años. Con base en la revisión del archivo histórico, compuesto de diversos documentos de trabajo, fichas de observación de aula, informes de etnografía y demás fuentes, se relatan los aprendizajes y reflexiones que ha dejado el cuestionamiento permanente sobre la vigencia de la propuesta de *Leea* en la formación para la enseñanza de la comprensión de lectura.

A pesar de que ha habido mejoras en los últimos años en los niveles de comprensión lectora en el Perú, las cuales se reflejan en diversas pruebas tanto a escala nacional como internacional, estos son aún muy bajos (ver cuadro 1).

La situación se agrava dependiendo de la zona geográfica, nivel socioeconómico, etnicidad o género de los estudiantes, lo que evidencia el grado de desigualdad del sistema. Dicha realidad se ha podido comprobar en las visitas realizadas a las escuelas beneficiarias del programa y mediante diversa evidencia científica, como la elaborada por el Boston Consulting Group al aplicar su metodología de Evaluación de Desarrollo Económico Sostenible (SEDA), que concluye que el sector de Educación en el Perú presenta las mayores brechas entre regiones, sobre todo en analfabetismo y comprensión de contenidos (Castro 2016).

Cuadro 1

CAPACIDAD DE LECTURA. PROMEDIO NACIONAL. EVALUACIÓN CENSAL DE ESTUDIANTES (ECE) 2007-2016



2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016

 Nivel 2 (Satisfactorio)	15,9	16,9	23,1	28,7	29,8	30,9	33	43,5	49,8	46,4
 Nivel 1 (Proceso)	54,3	53,1	53,6	47,6	47,1	49,3	51,3	44	43,8	47,3
 Nivel -1 (Inicio)	29,8	30	23,3	23,7	23,2	19,8	15,8	12,5	6,5	6,3

Fuente: Oficina de Medición de la Calidad de los aprendizajes, Ministerio de Educación.

Frente a esta realidad, desde el año 2006, el programa *Leer es estar adelante* tiene por objetivo mejorar los niveles de comprensión lectora en estudiantes de 3°, 4°, 5° y 6° de primaria en escuelas públicas de diversas regiones del Perú. Para lograrlo, el programa ofrece una propuesta curricular organizada en cuatro componentes que se retroalimentan constantemente entre sí.

El componente de *Elaboración de materiales educativos* desarrolla la serie de títulos *Adelante* sobre la base de la propuesta curricular. *Capacitación y acompañamiento* brinda soporte pedagógico permanente a los docentes con respecto a la aplicación de la propuesta. *Institucionalización* asegura la sostenibilidad de la intervención al establecer convenios de cooperación con diversos actores educativos. Finalmente, *Medición de aprendizajes* proporciona evidencia cuantitativa sobre el impacto del programa en la mejora de aprendizajes de los estudiantes beneficiarios.

Desde el diseño del programa, la formación en servicio del docente ha sido uno de los focos principales para atender el problema de los bajos índices en comprensión de lectura de los estudiantes peruanos. Por ello, el componente de capacitación y acompañamiento actúa como soporte de los demás para desarrollar de forma adecuada la propuesta del programa, la cual se basa en el desarrollo de ocho habilidades de comprensión lectora a partir de diversas estrategias repartidas entre los tres momentos de la lectura: antes, durante y después.¹

Para que los estudiantes logren los aprendizajes esperados a lo largo del año escolar, se trabaja con dos materiales educativos consecutivos. El primero (*Adelante* primera parte) permite a los estudiantes familiarizarse con las habilidades y estrategias de la propuesta; mientras que el segundo (*Adelante* segunda parte) les hace aplicar dichas habilidades y estrategias en la lectura de distintos tipos de textos: informativos, descriptivos, instructivos, narrativos y argumentativos.² En lo que concierne a los contenidos de los textos, la propuesta enfatiza el valor de la diversidad como un aspecto central de la realidad nacional, por lo cual en cada grado se trabajan temas asociados con dicha diversidad. Esto implica, además, que las segundas partes de los textos tengan contenidos diferenciados según las regiones en que se implementa la propuesta.³

Al ser la práctica docente uno de los factores fundamentales para generar cambios positivos en el aprendizaje de los estudiantes (UNESCO 2016; Chall 1977; Adams 1991), los programas estatales o privados de intervención para la mejora de la calidad educativa deben incluir necesariamente alguna modalidad de formación en servicio, desde conferencias o talleres hasta complejos sistemas de acompañamiento. En esta línea, también el componente de capacitación y acompañamiento de *Leea* ha experimentado con distintas modalidades de intervención, con sus particulares dificultades, alcances y logros.

1 Ver Anexo 1: Habilidades y estrategias para la comprensión lectora del programa *Leer es estar adelante*.

2 Debido a la mayor complejidad de los textos argumentativos y para estar alineados con el currículo nacional, estos se trabajan solo en 5° y 6° grado.

3 Ver Anexo 2: Estructura de los materiales educativos *Adelante*.

El objetivo de mostrar dicha evolución en este documento se enmarca en la demanda expresada desde el Consejo Nacional de Educación en el año 2007 acerca de que “no hay legados de sistemas de formación para la función que permitan reproducir las buenas experiencias de acompañamiento” (CNE 2007: 14). Hay que señalar que, desde el año en que el CNE hizo público este vacío, se han publicado diversos documentos que sistematizan y evalúan diversas experiencias públicas y privadas de formación en servicio docente en el Perú, tales como aquellas incluidas en el Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje-PELA, el Plan Nacional de Capacitación Docente-PLANCAD, el Proyecto de Educación en Áreas Rurales-PEAR, el Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente-PRONAFCAP, los Proyectos Educativos Regionales-PER y el programa Aprende (Montero 2011; Pain Lecaros y otros 2009; USAID 2010).

Este documento se enmarca en esa misma línea de trabajo, con la particularidad de haber sido producto del interés de miembros del equipo de capacitación y acompañamiento de *Leea*, quienes hemos trabajado a lo largo de varios años en este y sido parte de los cambios a partir de nuestras experiencias y reflexiones surgidas del trabajo cotidiano. Esto ha supuesto un esfuerzo por distanciarnos de nuestras propias labores para analizarlas. En caso de no haberlo logrado, asumimos toda la responsabilidad por transmitir una visión un tanto parcializada de nuestro propio trabajo. En lo posible, hemos tratado de atenuar los sesgos propios de la cercanía de las autoras con el objeto de estudio.

El documento se divide en tres secciones: en la primera, se realiza una descripción general del componente y se detalla cómo han cambiado las distintas modalidades de intervención con los docentes con el objetivo de mantener una alineación constante con la política del Ministerio de Educación. En la segunda sección, se explica cómo se establecieron los perfiles para atender de forma significativa y eficiente a los docentes y escuelas. En la tercera sección, se expone el perfil del equipo de capacitación y acompañamiento, considerando los procesos de selección seguidos y la formación continua. Adicionalmente, se presentan los distintos instrumentos de acompañamiento utilizados a lo largo de la intervención. Para finalizar, se exponen algunas conclusiones sobre los diez años de vida del componente de capacitación y acompañamiento del programa.



El cambio en el componente y los tipos de intervención

El programa *Leer es estar adelante* utiliza la serie de materiales educativos *Adelante* como un eje articulador de la actividad educativa que le permite al maestro conectar los aprendizajes propuestos en el currículo y hacerlos efectivos en las sesiones de clase de comprensión de lectura en los grados de 3° a 6° de primaria. La colección consta de 44 títulos diversificados de acuerdo con las regiones de intervención.

Los materiales educativos permiten “aterrizar”, mediante actividades claras y concretas, el desarrollo de la competencia de comprensión lectora en el aula; pero, para que ello ocurra, es necesario que los docentes pasen por un proceso intensivo y continuo de capacitación y acompañamiento en el aula sobre el uso de los materiales. En efecto, la práctica docente es el factor clave para potenciar el uso de los recursos educativos disponibles y mejorar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes (UNESCO 2016).

Los materiales *Adelante* necesitan un soporte para asegurar que los docentes efectivamente comprenden la propuesta del programa y la ponen en práctica de la manera en que se espera (Eguren, De Belaunde y González 2013). Así, el componente de capacitación y acompañamiento brinda un soporte continuo al maestro para que este utilice eficientemente los materiales educativos del Programa.⁴

⁴ Sobre la organización del componente, ver el Anexo 3: Organigrama del componente de capacitación y acompañamiento.

Para cumplir con dicho objetivo, se han ensayado varios modelos a lo largo de los años. Estos cambios responden a una reflexión constante sobre la práctica pedagógica, las demandas del Ministerio de Educación y la diversidad de los contextos en que se desarrolla la intervención de *Leea*.

1.1 El cambio

A lo largo de casi una década de trabajo, el objetivo del programa *Leer es estar adelante* se ha mantenido invariable: mejorar los niveles de comprensión de lectura de un grupo de estudiantes de escuelas públicas del Perú pertenecientes al 3°, 4°, 5° y 6° de primaria a partir del aprendizaje de un conjunto de habilidades y estrategias.

La evolución en el componente de capacitación y acompañamiento fue motivada en respuesta a la siguiente pregunta: *¿cómo brindar soporte a los docentes en el uso de los libros Adelante de una forma significativa para ellos?* Las respuestas que se dieron nos permiten diferenciar dos etapas en el enfoque del componente:

- Primera etapa (2007-2012): comienza con la atención a las primeras 19 escuelas que se incorporaron al programa. El principal objetivo fue realizar capacitaciones sobre el empleo adecuado del libro. De esa forma, se incidía en el aspecto *procedimental* de su uso al reconocer su estructura, la secuencia de una sesión de clase y aspectos básicos al trabajar con el texto *Adelante*.

En esta fase, tanto los talleres como los acompañamientos pedagógicos se centraban principalmente en que los docentes cumplieran con ciertos pasos al trabajar con el material educativo. El instrumento más utilizado para verificar su correcto uso fue la lista de cotejo: si se cumplía con una serie de procedimientos previamente establecidos, entonces la clase podía ser calificada como exitosa.

Con el transcurso de los años, al incorporarse más escuelas al programa y con la experiencia adquirida, fue necesario trascender el enfoque centrado en procedimientos. El hecho de seguir una serie de pasos no garantizaba que el docente hubiera interiorizado el verdadero sentido de la propuesta: asegurar que los estudiantes adquirieran una serie de habilidades y estrategias de comprensión lectora que les permitan enfrentarse a cualquier tipo de texto.

- Segunda etapa (2013-2016): se incentiva la incorporación de *buenas prácticas* con el uso del material educativo; es decir, acciones contextualizadas y efectivas que permiten el logro de aprendizajes a partir de interacciones de calidad. Entre ellas están, por ejemplo, la formulación de preguntas abiertas por parte del docente que propicien diversos tipos de respuesta por parte de los estudiantes, la socialización y reflexión a partir de las intervenciones de los estudiantes, el uso de recursos como la pizarra que acompañen la preeminencia de la oralidad en el aula, el uso de vocabulario académico, entre otras.

En esta etapa se diversifican los contenidos de los talleres de acuerdo con los perfiles de las instituciones educativas. Entre los indicadores considerados están el desempeño de los estudiantes en las evaluaciones de comprensión

lectora aplicadas por el programa, la trayectoria de la institución educativa en el programa y las características del contexto regional y local en que se ubican las escuelas.

Los procesos de acompañamiento también varían. Luego de observar la sesión de clases, los acompañantes efectúan una retroalimentación que se amolda a las necesidades de cada docente. Se toma en cuenta el uso del libro, pero también se propicia la reflexión sobre la propia práctica pedagógica y contexto del docente.

El cambio de enfoque en el componente de capacitación coincidió con la difusión de diversos documentos elaborados desde el Ministerio de Educación (MINEDU), cuyos objetivos son ampliar y fortalecer la puesta en práctica del Diseño Curricular Nacional (DCN) y del Currículo Nacional 2016 al brindar orientaciones didácticas a los docentes. Entre dichos documentos se encuentran las Rutas del aprendizaje, los Mapas de progreso, el Marco del buen desempeño docente, etc. A partir de ellos, el programa empieza a desarrollar contenidos que permitan la articulación con las innovaciones del currículo.

1.2 Los tipos de intervención

En esta sección abordaremos las diferentes intervenciones que conforman el componente de capacitación y acompañamiento pedagógico del programa *Leer es estar adelante*. Además de definir cada una de estas, se presenta una breve reseña sobre cómo han evolucionado en las dos etapas antes mencionadas.

1.2.1 Jornadas pedagógicas

Son una estrategia grupal de capacitación, a manera de talleres, cuyo objetivo apunta a desarrollar en los docentes beneficiarios del programa *Leer es estar adelante* un conjunto de habilidades y estrategias para la enseñanza de la comprensión lectora.

Inicialmente, se plantearon las jornadas con el objetivo de mejorar la práctica de los docentes mediante tres líneas de trabajo:

- i. Enseñanza de la comprensión lectora a partir del uso de materiales educativos pertinentes.
- ii. Desarrollo de competencias lectoras.
- iii. Adquisición de habilidades para la sistematización de sus prácticas pedagógicas.

Durante la primera etapa del programa, las jornadas pedagógicas fueron homogéneas y estandarizadas; es decir, se trabajó el mismo contenido para todas las escuelas participantes. Con el paso del tiempo, esta aproximación resultó insuficiente debido a los diferentes perfiles y demandas de las escuelas. Es importante resaltar que, en los diez años de funcionamiento del programa, las expectativas de los docentes beneficiarios han evolucionado debido a los cambios en las políticas educativas. Esto se manifiesta al tener maestros mejor informados y más exigentes con los contenidos.

Durante la segunda etapa, los temas tratados, además de la comprensión lectora, están relacionados con el área de Comunicación y documentos rectores que el Ministerio de Educación propone.⁵

A continuación, se presenta un cuadro comparativo sobre los contenidos de las jornadas de capacitación en las dos etapas.

Cuadro 2

EJEMPLO DE CONTENIDOS DE JORNADAS DE LA PRIMERA Y LA SEGUNDA ETAPA

Jornadas	Primera etapa (2007-2012)	Segunda etapa (2013-2016)
Primera	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del programa • Propuesta • Enfoque • Estructura del libro <i>Adelante</i> primera parte 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta del programa-Ruta de la comprensión lectora • Uso del libro <i>Adelante</i>
Segunda	<ul style="list-style-type: none"> • Recuento de contenidos de la primera jornada • Estructura del libro <i>Adelante</i> segunda parte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la propuesta <i>Leer es estar adelante</i> a los textos de comunicación del MINEDU • Calidad educativa a partir del lenguaje y las interacciones en el aula • Estructura del libro <i>Adelante</i> segunda parte
Tercera	<ul style="list-style-type: none"> • Balance final 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias, mapas de progreso y el libro <i>Adelante</i> • Balance final

En la primera etapa del programa se optó por realizar algunas jornadas regionales (que convocaban a todos los docentes de las escuelas participantes de una misma región) y otras en cada institución educativa (solo con los docentes de una misma escuela). Esta dinámica fue variando con el tiempo: en la segunda etapa se empezó a prescindir de las jornadas regionales y se optó por una atención más personalizada, pues resultaba más eficiente hacer talleres de acuerdo con la realidad de cada colegio. Se optó por este tipo de atención a pesar de que demanda más tiempo y recursos, porque su efectividad es mayor.

De otro lado, al inicio del programa las jornadas tenían una duración de tres horas aproximadamente, y se realizaban dentro del horario de clases. Esto cambió a partir de la exigencia del MINEDU con respecto a que las actividades extracurriculares no se realizaran durante las horas efectivas de clase. Ello significó una reestructuración de los contenidos, la metodología y la duración de las jornadas con el objetivo de motivar a los docentes a asistir a ellas, pues debían destinarles horas más allá de su horario laboral. Actualmente, las jornadas duran aproximadamente 90 minutos y utilizan una metodología participativa que promueve la reflexión de los docentes sobre su práctica cotidiana.

5 Ver Anexo 4: Contenido de jornadas pedagógicas de la segunda etapa (2013-2016).

1.2.2 Acompañamiento pedagógico

El sistema de acompañamiento planteado desde el programa tiene como finalidad principal hacerle seguimiento al trabajo docente para el desarrollo de la comprensión lectora a través del uso de un material educativo específico: los textos *Adelante*.

El acompañamiento pedagógico es considerado como el corazón de la formación en servicio que pone en práctica el programa, ya que supone un contacto directo, personalizado y continuo con los docentes en sus aulas. Desde el programa, el acompañamiento se plantea como una estrategia que tiene por objetivo mejorar las prácticas pedagógicas de los maestros en el trabajo de la comprensión lectora a partir del fortalecimiento de su trabajo con los libros *Adelante*. Ello se actualiza mediante la retroalimentación al docente sobre la base de lo observado en las sesiones de clase. La retroalimentación se da al finalizar la observación de clases y dura aproximadamente de 15 a 25 minutos, tiempo en el cual se analiza la práctica docente en comprensión lectora con el libro *Adelante*. Para ello, se brindan ciertas recomendaciones que consideran las características de cada docente y el entorno en el que trabaja.

Asimismo, el acompañamiento sirve como “termómetro” del programa, al ser el principal espacio donde se puede tener evidencia sobre el desempeño, compromiso y receptividad del docente participante. La información que se recopila a partir de los acompañamientos ha sido el principal insumo para mejorar la intervención.

Durante la primera etapa del programa, el acompañamiento no estuvo presente de manera permanente en las aulas, pero cada vez más se vislumbraba la necesidad de convertirlo en el eje central del componente de capacitación. De esta forma, al finalizar la etapa inicial del programa, se decidió incorporarlo de forma sistemática. El factor principal para lo anterior fue que los docentes mostraban serias dificultades para aplicar en su propia práctica pedagógica, con el texto *Adelante* en el aula, los contenidos y propuestas trabajados en las jornadas. La implementación del acompañamiento supuso la selección y formación de un equipo de acompañantes, tarea que tuvo sus propias particularidades y será discutida en una sección posterior.

La fórmula por la que se optó para estructurar el acompañamiento fue realizar tres visitas o rondas a lo largo del año escolar en cada una de las escuelas y con cada uno de los docentes. Posteriormente, debido a la solicitud de uno de los socios del programa, en escuelas rurales de Ayacucho se implementaron cinco rondas de acompañamiento al año, lo cual produjo muy buenos resultados. Dicha experiencia demostró que, a mayor número de acompañamientos, mejores desempeños de los docentes en la implementación del programa a partir del uso del libro *Adelante*. Creemos que ello obedece a que los acompañamientos propician una reflexión constante sobre lo observado en el aula y la atención a las necesidades de los docentes en función de ello.

Según nuestra experiencia con el programa *Leer es estar adelante*, creemos que para que el acompañamiento sea exitoso debe cumplir con algunas características mínimas: ser dinámico, contextualizado, flexible y organizado:

- Es *dinámico* porque está constantemente en proceso de reformulación. Por ejemplo, al inicio del programa, los acompañantes acudían al aula con una lista de cotejo sobre los pasos a seguir en una sesión de clase con el libro *Adelante*. Esta aproximación tuvo que cambiar en el tiempo, pues la mirada del acompañante no abarcaba la complejidad de la sesión de clase y dejaba de lado aquellas prácticas que la lista de cotejo no consideraba, prácticas que pueden hacer la diferencia en la calidad de los aprendizajes. Es por ello que se decidió incorporar a la formación de los acompañantes criterios de reconocimiento de buenas prácticas mediante la revisión de documentación relevante y el análisis de casos.
- Es *contextualizado* porque toma en cuenta las características del entorno; es decir, de una realidad concreta. A lo largo de la historia del programa se ha atendido a escuelas en diez regiones del Perú, tanto en zonas rurales como en urbano-marginales; asimismo, desde el año 2014, excepcionalmente se desarrolla una intervención piloto en un colegio privado en el norte del Perú. Esta diversidad exige un plan de acompañamiento adaptable, que considere la situación de vulnerabilidad de ciertas escuelas y contextos y que trace la mejor estrategia para cada docente participante.

En el caso de Lima, a pesar de que las instituciones educativas se encuentran en contextos urbanos, existen diferentes perfiles, tales como: escuelas de pobreza extrema, escuelas albergue, escuelas parroquiales, escuelas vulnerables por la violencia, escuelas emblemáticas, etc. En ese sentido, difieren unas de las otras.

Una escuela parroquial, por ejemplo, suele tener mejor gestión institucional, lo cual repercute positivamente en el desempeño de los docentes, volviéndolos más organizados y demandantes con cualquier intervención educativa. Por ello, suelen dedicar más horas semanales a la implementación del programa a través del uso del texto. En estas escuelas, los acompañantes pueden profundizar más en aspectos conceptuales y pedagógicos relacionados con la comprensión lectora. Por otro lado, en escuelas vulnerables por la violencia, la gestión institucional suele concentrarse en problemas de clima de aula, lo cual produce un desgaste de energía en los docentes que, además, dejan en un segundo plano el aprendizaje de los estudiantes. En este caso, los acompañantes se concentran en motivar a los docentes a usar el libro, ya que este contiene los elementos necesarios para la realización de una sesión de clase ordenada, coherente y dinámica que permita que los estudiantes aprendan.

Previamente al acompañamiento se realiza un diagnóstico que permita situar al acompañante acerca de la realidad a la que se enfrentará. Este proceso es sencillo y directo, se basa en la comunicación que tienen los acompañantes en espacios espontáneos y reuniones de trabajo.

- Es *flexible* porque el acompañante necesita situarse y reflexionar sobre la realidad concreta de una sesión de aprendizaje. En el programa se han desarrollado instrumentos que guían la labor de acompañamiento, como instructivos, guías, documentos de trabajo y fichas. Sin embargo, se incentiva al acompañante a no seguirlos "al pie de la letra", porque en la práctica encontraremos múltiples estilos de los docentes en el aula. Esta variedad escapa a los instructivos; por

ello, se apela al sentido común, el cual se deberá alimentar de la teoría y de la práctica. Por este motivo, desde el programa se ha incentivado la investigación que amplíe los marcos de referencia; existen por ello diversos estudios basados en las escuelas beneficiarias (Bustamante 2016; Leandro 2016; Boccio y Gilde-meister 2016).

- Es *organizado* porque el sistema de acompañamiento está diseñado para realizar un seguimiento sostenido al docente sobre su desempeño. Por ejemplo, a diferencia de otros programas, en *Leea* se incentiva la rotación de los acompañantes, lo que permite que sobre un mismo docente existan miradas distintas y aportes para mejorar su desempeño.

Las visitas en el aula son programadas siguiendo un rol que se acuerda previamente con la escuela. Es decir, no se realizan acompañamientos inopinados: antes de asistir, se llama a la dirección o coordinaciones de área y, en varios casos, dependiendo de las características de la escuela, se llama a cada docente para acordar el acompañamiento. Sin embargo, los acompañamientos tienen que darse de manera que agrupen a un conjunto de docentes evitando disparidades y rezagos en las rondas de acompañamiento. De esa forma, se incentiva que el grupo de docentes siga un mismo ritmo durante el año escolar.

1.2.3 Acompañamiento a acompañantes

El acompañamiento a acompañantes es una estrategia que permite monitorear y asesorar a los acompañantes pedagógicos en la práctica misma de sus funciones durante la visita en el aula. Esta intervención está a cargo de los especialistas pedagógicos.

Al concebirse el programa y en los primeros años de su ejecución, el acompañamiento a acompañantes no se había previsto. Sin embargo, debido a la limitada oferta de profesionales que pudieran realizar la tarea de acompañamiento de manera satisfactoria, se dio la necesidad de monitorear la calidad de la observación y la retroalimentación llevadas a cabo por los acompañantes reclutados. Debe tenerse en cuenta, además, que hasta hace unos años, el acompañamiento no se había popularizado como estrategia para mejorar la calidad del desempeño docente en el aula, por lo cual se trataba de una iniciativa bastante novedosa en nuestro medio.

Para realizar el acompañamiento a acompañantes, el especialista sigue tres pasos:

- i. Observar y tomar notas de la clase y del desenvolvimiento del acompañante. Por ejemplo, cómo se presenta ante el docente, qué tipo de apuntes realiza, etc.
- ii. Monitorear la retroalimentación del acompañante. En ocasiones, el especialista pedagógico intervendrá para asegurar la calidad de la retroalimentación, sobre todo con los acompañantes nuevos.
- iii. Retroalimentar al acompañante con base en el desempeño observado. Una vez culminado el acompañamiento al docente, el especialista proporciona recomendaciones para mejorar la labor del acompañante. Además, se establecen tareas o actividades que el acompañante deberá realizar. Estas serán revisadas y comentadas por el especialista.

Esta estrategia se realiza por lo menos una vez al año con cada acompañante. De otro lado, a los acompañantes nuevos se les da prioridad y se procura visitarlos de dos a tres veces al año bajo la mirada de distintos especialistas. Es importante resaltar que el acompañamiento a acompañantes no solo se circunscribe a la visita en el aula, pues también se revisa la forma en que se ha recogido información en instrumentos como las fichas de retroalimentación y de acompañamiento. Así, se triangula la información con lo observado en el aula y es útil para hacer seguimiento a la labor del acompañante.

El acompañamiento a acompañantes favorece la evaluación constante al equipo. Esto permite la elaboración de perfiles de acompañantes que ayudan a planificar una atención pertinente a las necesidades de los docentes. Así, por ejemplo, un acompañante que está iniciando su formación en el programa suele ser asignado a docentes que recién se están apropiando de la propuesta; de esa forma, ambos se van fortaleciendo en el camino.

1.2.4 Clases demostrativas

Es una estrategia que permite al docente nuevo en el programa observar y evaluar una clase realizada en su aula por un acompañante o especialista pedagógico. El objetivo es demostrar la implementación de una sesión de clase siguiendo la propuesta del programa para la enseñanza de la comprensión lectora, a través del uso de los libros desarrollados por el programa.

Como otras intervenciones del componente, las clases demostrativas no estuvieron previstas desde el inicio. Estas surgieron por la demanda de los docentes participantes, quienes exigían ejemplos concretos de implementación de la propuesta a partir del uso del material educativo.

Si bien las clases demostrativas pueden ser muy útiles, estas también comprenden ciertos riesgos que son importantes de considerar. A continuación, un cuadro donde se presentan algunas de sus fortalezas y debilidades:

Cuadro 3

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS CLASES DEMOSTRATIVAS

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El docente nuevo puede observar una sesión de clase con el libro <i>Adelante</i> aplicada al contexto de su aula. Tiene la oportunidad de convertirse en observador activo. • La atención brindada es cercana porque es personalizada. • El especialista resalta los puntos centrales de la secuencia didáctica de la propuesta a partir del uso del libro, indicando explícitamente dichos momentos fundamentales. • Al terminar la clase demostrativa se propicia un espacio de repaso de la propuesta, absolución de dudas y sugerencias. Se incentiva la reflexión sobre la práctica pedagógica observada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acompañante o especialista puede verse afectado por las particularidades de los estudiantes debido a que no ha interactuado antes con ellos, lo cual podría afectar negativamente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje. • En algunas ocasiones, el docente confunde el objetivo de la intervención: considera que el especialista es un reemplazo para que descansa de su labor, en vez de tomarlo como un momento de interaprendizaje. • El docente puede pensar que la clase realizada debe ser replicada tal cual, como si fuera el único modelo. El riesgo es que la mirada del docente se centre en el estilo de hacer la clase en vez de en la propuesta pedagógica.

Para enfrentar estas debilidades, es fundamental transmitir al docente que su participación debe ser activa durante el desarrollo de las clases demostrativas para que la intervención tenga éxito. Esto implica que el docente puede intervenir para ayudar con el clima de la sesión de clase (ayudar con la disciplina, recordar los nombres de los estudiantes, etc.), debe estar atento a la secuencia didáctica que se desarrolla (tomando notas, preguntando, siguiendo el libro, etc.) y recordar que la sesión observada no es un modelo a seguir exactamente, sino que su intención es transmitir una forma de aplicar la propuesta pedagógica basada en habilidades y estrategias de la comprensión lectora.

1.2.5 Consultorio pedagógico

El consultorio pedagógico es una estrategia que consiste en visitar al docente en el aula, por un espacio de aproximadamente 15 minutos, para brindar asesoría personalizada acerca de las dudas o dificultades frente a la implementación de la propuesta. Además, se entregan documentos con información relevante para ello.

El consultorio es eficiente porque permite visitar a diversos docentes en un corto lapso, con lo cual se puede obtener un diagnóstico rápido de cómo va la implementación del programa en una escuela.

1.2.6 Taller de interaprendizaje

El taller de interaprendizaje es una intervención cuyo objetivo es promover el diálogo y la reflexión sobre prácticas pedagógicas en la implementación de la propuesta a partir del uso del libro *Adelante*. La dinámica de trabajo consiste en presentar casos reales de las escuelas beneficiarias del programa en cada institución educativa en un espacio donde se reúne a los docentes en asamblea.

Esta intervención nació debido a la preocupación por fortalecer las capacidades de los docentes entre cada ronda de acompañamiento en las zonas rurales donde la lengua materna de los niños es el quechua. Debido a las particularidades lingüísticas de estos contextos y a la naturaleza multigrado de muchas aulas, se vio como necesario proporcionar a los docentes herramientas de trabajo adicionales, las cuales funcionaron bien en la modalidad de talleres de interaprendizaje, que permitían compartir información y experiencias.

1.2.7 Verificación del uso del material educativo

La verificación del uso del material educativo es una intervención que tiene como finalidad comprobar de manera rápida y sencilla la frecuencia y forma de empleo del material educativo del programa. Surgió en la segunda etapa del programa, cuando la incorporación de un mayor número de colegios creó la necesidad de contar con información rápida y confiable sobre el uso de los materiales educativos que nos sirviera para mejorar la atención del componente.

La intervención consiste en que el acompañante solicita al docente una muestra representativa de los libros de los estudiantes por un período de, aproximadamente, 15 minutos evitando la interrupción de clase. La revisión se centra en el avance de los libros *Adelante* y la calidad de las respuestas escritas.

1.2.8 Reunión con padres de familia

La reunión con padres de familia es una actividad que consiste en explicar, con un lenguaje sencillo, claro y, de ser necesario, en la lengua local, la importancia del apoyo del entorno familiar para que los estudiantes desarrollen las habilidades de comprensión lectora. Se sugiere a los padres que realicen actividades con sus hijos como conversar con ellos sobre diversos temas, incentivar la comprensión oral y estar atentos al uso del libro *Adelante*. Para ello, se recomiendan acciones como escuchar y contar cuentos, leyendas, hablar sobre vivencias cotidianas, intercambiar opiniones, etc.

Esta intervención surgió al reconocer la importancia que los docentes y directivos le otorgan al vínculo entre la escuela, familia y comunidad para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes (MINEDU 2014b: 14). La relación se ejemplifica claramente cuando, en diversas oportunidades, los docentes manifiestan que existen desigualdades en los aprendizajes entre niños que son apoyados por sus padres los que no lo son (UNESCO 2016).

Para diseñar la intervención se consideró el contexto de las comunidades donde se encuentran las escuelas, al plantear actividades que no fueran percibidas por los padres como artificiales, sino que se basaran en situaciones naturales de interacción con sus hijos y que no supusieran cargas adicionales a su vida cotidiana. Por ejemplo, si bien los textos del programa están en castellano, incentivamos a los padres a que se comuniquen con sus hijos en su lengua materna.



La diversificación es necesaria: perfil de las escuelas y los docentes

El programa *Leer es estar adelante* cuenta con perfiles de escuelas y docentes que consisten en categorías creadas a partir de cualidades o rasgos compartidos. Estos perfiles, que se crean y afinan a partir de las diversas intervenciones, se convierten en insumo para el trabajo de análisis y sistematización del equipo de capacitación. Así, se agrupa a escuelas y docentes con características similares según diversos criterios y se generan tipologías para brindar una atención flexible y adaptable a los diversos contextos en que trabaja el programa.

La creación de perfiles se gestó cuando, al finalizar la primera etapa del programa, las acciones del componente de capacitación llegaron a un punto de saturación, pues las jornadas y acompañamientos eran percibidos por los docentes como monótonos y lineales.

Los tres perfiles más utilizados para agrupar a las escuelas y docentes participantes con la finalidad de atenderlos de acuerdo con sus necesidades son: por trayectoria, por desempeño y por ubicación geográfica.

2.1 Por trayectoria

Este perfil se establece con base en los años que el docente o la escuela tienen en el programa. Si es una escuela nueva, se realizan jornadas introductorias y se da énfasis a las clases asistidas para que los docentes se familiaricen con la metodología. La meta en el primer año es llegar a un manejo procedimental de la propuesta mediante la utilización del libro.

Una vez que la escuela y los docentes trascienden el empleo procedimental del texto, lo que se espera de ellos es que vinculen la propuesta del programa con las políticas educativas regionales y nacionales, además de adaptar a las necesidades de sus estudiantes las herramientas ofrecidas para la comprensión de lectura.

Por último, si es una escuela que tiene varios años en el programa, las diversas intervenciones se enfocan en que los docentes asimilen la propuesta a profundidad para que trasciendan su implementación a partir del uso del libro y la apliquen a otros textos. Esto quiere decir, asegurarnos de que hayan interiorizado el trabajo de habilidades y estrategias de *Leer es estar adelante* de manera tal que puedan aplicar lo aprendido en diversos tipos de textos tanto dentro como fuera del contexto escolar. Debe considerarse que en esta categoría de escuelas se ubican las escuelas que forman parte del programa por último año.

2.2 Por desempeño

Conocer las prácticas de los docentes para poder ayudarlos a mejorarlas mediante las distintas intervenciones del componente es uno de nuestros objetivos. A partir de los balances de acompañamiento se clasifica a los docentes de acuerdo con ciertos criterios, para adecuar estrategias de acompañamiento según sus necesidades. Las tres categorías que utilizamos son las siguientes:

- Cuando un docente es considerado en el nivel "Logrado", implica que ha incorporado las pautas recomendadas por el programa para desarrollar el aprendizaje de las habilidades y estrategias de la comprensión lectora en sus estudiantes. El docente combina buenas prácticas pedagógicas con el uso del libro con una adecuada contextualización según las necesidades de sus estudiantes.
- Un profesor se encuentra en el nivel de "En proceso" cuando usa el libro incorporando las pautas recomendadas por el programa de manera general, pero evidencia algunas dificultades en su ejecución y práctica. Además, se considera también en esta categoría a los docentes que siguen a cabalidad las pautas de la propuesta pedagógica pero que les falta contextualizarlas de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes.
- El docente es ubicado como "En inicio" cuando usa el libro sin incorporar las pautas recomendadas por el programa o lo hace de una manera que no logra el aprendizaje de las habilidades y estrategias de la comprensión lectora. En general, el docente muestra dificultades para comprender la propuesta.

2.3 Por ubicación geográfica

Uno de los rasgos que determinan en mayor medida las características de una escuela es su ubicación geográfica en zona rural o urbana. Dentro de cada una de estas categorías hay, a su vez, variaciones.

En las escuelas rurales, por ejemplo, hay una marcada diferencia según zonas geográficas: no es lo mismo una escuela rural en el bosque seco del norte del Perú, donde el idioma que se habla es el castellano; que una escuela de la sierra sur donde predomina como lengua materna el quechua; o una escuela de la selva, a la

que solo se accede por embarcación fluvial, donde se habla una lengua en peligro de extinción como el murui-muinani. Una lengua materna diferente del castellano y la forma como se maneja la transición entre las dos lenguas influye en el desarrollo de las habilidades de comprensión de lectura.

A partir de la constatación de esas diferencias, desde el componente se desarrollan estrategias variadas de acuerdo con las necesidades de las escuelas. Para complejizar aun más la categorización, una de las características que se deben tomar en cuenta son los tipos de escuelas que se presentan: unidocente (donde un solo docente enseña a todos los grados de primaria en una sola aula) multigrado (cada docente enseña entre dos a tres grados en una misma aula), polidocente completo (a cada grado se le asigna un docente) o polidocente incompleto (donde coexisten la modalidad de un docente por grado mientras que en otras aulas puede haber un docente que enseñe varios grados).

Estas categorías tienen implicancias tanto en el diseño de los materiales, la disposición del aula, la programación de clases, etc. Por ello, se han elaborado desde el programa materiales especiales para escuelas unidocentes y multigrado, desde estrategias para ordenar el aula hasta la adaptación del texto *Adelante* de Huanca-velica para adecuarse a las aulas multigrado.

2.4 Análisis de la información

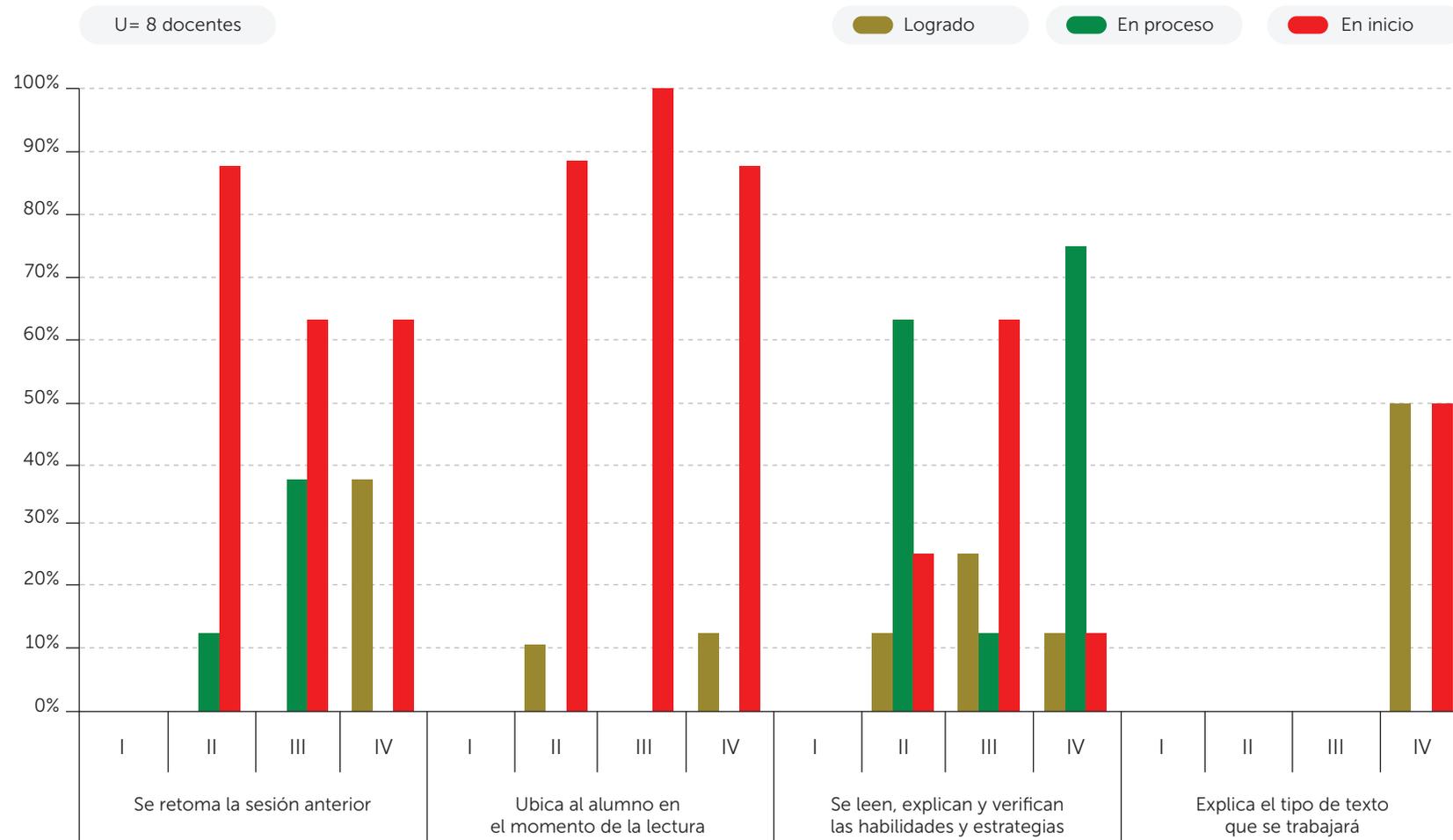
El esquema actual de tipologías es resultado del análisis de la información que se recoge en cada escuela. Los momentos centrales para recabar datos son las rondas de acompañamiento. Después de cada visita a los docentes se redacta una ficha donde se detalla lo encontrado en la sesión de clases.

En una primera etapa del programa, dicho instrumento servía esporádicamente como referencia acerca del desempeño de los docentes. Posteriormente, se revalorizó la información que en la ficha se registra al sistematizarla en bases de datos. De esa manera, no solo se usa como evidencia para el archivo físico del programa, sino que también se ha transformado en un banco de bases de datos que permite realizar comparaciones entre escuelas, ser un insumo fundamental para la elaboración de los perfiles y proporcionar información para futuras investigaciones.

La sistematización dio como resultado, principalmente, dos tipos de productos: los informes de acompañamiento y la matriz de seguimiento.

Los informes de acompañamiento se presentan al finalizar el año lectivo en cada escuela. Resumen, en cuadros estadísticos, la progresión de los docentes en las rondas de acompañamiento. Los ítems presentados son los mismos que los de la ficha de acompañamiento. A continuación, un extracto de un informe, como ejemplo.

Cuadro 4
EJEMPLO DE INFORME DE ACOMPAÑAMIENTO



Cuadro 5
EJEMPLO DE EXTRACTO DE CUADROS DETALLE

Nombre y/o Número de la I.E.	DOCENTES						ASISTENCIA A JORNADAS			DATOS CLASE ASISTIDA			1RA RONDA			
	#	Grado	SEC.	Nombre y apellido	Turno	Año de ingreso	I.	II.	III.	Fecha de vista	Acompa- ñante	Página binaria	Fecha de vista	Acompa- ñante	Página binaria	Balance (Ficha acompa- ñamiento)
							13/04/2016	22/08/2016	11/10/2016							
Observaciones							Todo salió bien			Debido a la cantidad de secciones...			Es posible que el presidente visite la escuela.			
22033 Pilpichaca	1	3	A	Fernando Ñ.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Isolina G.	14-16	5/18/2016	Karina M.	30,31	En proceso
	2	3	B	Pablo A.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Isolina G.	14-16	5/18/2016	Dante G.	30,31	En proceso +
	3	4	A	Bertha T.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Isolina G.	14-16	5/18/2016	Dante G.	14,15,16,17	En inicio
	4	4	B	Bertha C.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Isolina G.	14-16	5/18/2016	Karina M.	14,15,16,17	En inicio
	5	5	A	Beltrán S.	M	2016	No	Sí	Sí	4/14/2016	Dante G.	14-16	5/19/2016	Hugo C.	22-23	En inicio
	6	5	B	Margot S.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Dante G.	14-16	5/19/2016	Isolina G.	22-23	En inicio
	7	6	A	Santos G.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Dante G.	14-16	5/19/2016	Hugo C.	28-29	En inicio +
	8	6	B	Arturo H.	M	2016	Sí	Sí	Sí	4/14/2016	Dante G.	14-16	5/19/2016	Isolina G.	26-27	En inicio

Otro mecanismo que sirve para atender a las escuelas de acuerdo con sus necesidades es el cuadro detalle. Este se va alimentando a lo largo del año escolar con la información de cada intervención realizada en las escuelas. Nos sirve como un instrumento de diagnóstico rápido. Por ejemplo, si queremos saber en qué página binaria o unidad del texto se encuentra un docente, lo podemos saber y así contextualizar las intervenciones de capacitación y acompañamiento.



Las diferentes miradas: perfil del equipo pedagógico

¿Qué se necesita para ser un acompañante pedagógico en el programa *Leer es estar adelante*? Esta pregunta ha guiado a lo largo de los años el proceso de selección y formación de los acompañantes del programa. La respuesta sigue abierta y varía de acuerdo con las necesidades del contexto y de la experiencia adquirida. Sin embargo, a través del tiempo hemos ido construyendo y validando un perfil del acompañante que puede ser útil para programas donde el acompañamiento pedagógico sea uno de los ejes.

3.1 Selección

Al iniciarse la intervención de acompañamiento pedagógico, el equipo inicial de acompañantes estuvo integrado por una mayoría de personas provenientes de las ciencias sociales y humanidades con una minoría de docentes. Esta selección respondió, sobre todo, al hecho de que la experiencia en ciencias sociales y humanidades permitía a los acompañantes entender e interpretar la realidad del sistema educativo peruano, competencias desarrolladas a lo largo de su formación académica orientada a la etnografía y al diagnóstico de problemas. De otra parte, los docentes se encontraban en un momento de crisis como profesión, después de muchos años de políticas contradictorias y de falta de atención a su formación en servicio, por lo cual su perfil no era el más adecuado para ejercer de acompañantes.

Con el paso del tiempo, dos sucesos marcaron cambios en la conformación del equipo del componente de capacitación y acompañamiento. Por un lado, hubo un viraje en las políticas educativas orientadas a la formación de los docentes: luego

de varios años, se contaba con una serie de lineamientos para orientar su labor.⁶ Por otro lado, los docentes participantes en el programa habían interiorizado la propuesta de enseñanza de la comprensión de lectura y necesitaban una asesoría por parte de los acompañantes que trascendiera los aspectos meramente procedimentales. Es decir, no solo había que procurar que los docentes se enfocaran en implementar la propuesta a partir del cumplimiento de una serie de pasos al usar el material educativo del programa, sino que además incorporaran prácticas pedagógicas que permitieran mejorar su enseñanza en general.

Así, los criterios de selección de los acompañantes pedagógicos se afinaron: ahora se trataba de elegir profesionales que fortalecieran el trabajo realizado por el equipo proveniente de las ciencias sociales y humanidades (cuya orientación era hacia la investigación pedagógica) y que la complementaran con su praxis como maestros de aula. De esa forma, se fue consolidando un equipo interdisciplinario de docentes de formación con profesionales de diversas áreas como psicología, historia, lingüística, ciencia política, comunicación, literatura, antropología, sociología, bibliotecología, filosofía, etc. Ello tuvo como resultado que, desde los aportes de diversas perspectivas, se enriqueciera la práctica de los profesores participantes desde la teoría y la práctica. Esta conformación del equipo de capacitación se mantiene hasta la actualidad.

3.2 Formación de acompañantes

Tanto la evaluación censal a los estudiantes (ECE) como la implementación de la carrera pública magisterial han influido grandemente en la dinámica de las escuelas en los últimos años. Entre los efectos positivos de lo anterior, está que los docentes se encuentren más informados que en años anteriores acerca de la propuesta curricular del Ministerio de Educación y más actualizados con respecto a enfoques y metodologías para trabajar en el aula. Ello ha hecho necesario que los acompañantes del programa se mantengan actualizados acerca de las innovaciones en el sistema educativo, en especial aquellas referidas al currículo, de manera que sean capaces de explicar claramente a los docentes participantes los puntos de articulación entre el currículo nacional y la propuesta de *Leer es estar adelante*. Ello se encuentra alineado con los hallazgos de algunos estudios que encuentran que los docentes valoran la información novedosa, útil, aplicable en el aula y que ayude a mejorar su práctica (Pain, Lecaros y otros 2009: 39).

Considerando que el programa cuenta con un equipo de acompañantes que residen en las áreas de intervención de este, la principal estrategia de formación de acompañantes que se utiliza son los encuentros nacionales y los encuentros regionales o locales. A continuación, pueden verse las características generales de dichos encuentros.

6 Dichos lineamientos se concretan en documentos como los Mapas de progreso del aprendizaje, las Rutas del aprendizaje, el Marco del buen desempeño docente, etc.

Cuadro 6

CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS NACIONAL, REGIONAL Y LOCALES

	ENCUENTRO NACIONAL	ENCUENTROS REGIONALES/LOCALES
Sede	Central	Regional/local
Duración	3-4 días en jornada completa	2-3 días en jornada completa
Número de participantes	30-50	1-10
Metodología	Plenaria y trabajo grupal	Trabajo grupal y personalizado
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema curricular nacional • Propuesta del programa • Uso del libro <i>Adelante</i> • Manejo de instrumentos de acompañamiento • Logística del acompañamiento 	

En ambos espacios se capacita a los acompañantes de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo, se implementan estrategias para atender de forma diferenciada a un acompañante de reciente incorporación frente a otro que tenga trayectoria en el programa. Además, para evaluar a los acompañantes se realizan simulaciones que nos permiten identificar y actuar de forma oportuna sobre las fortalezas y debilidades que demuestran en el desempeño de su labor.

Esta estrategia se complementa con diversas intervenciones que se dan a lo largo del año, tales como acompañamiento a acompañantes, la asistencia de los acompañantes en las jornadas pedagógicas, además de reuniones colectivas e individuales de afianzamiento de contenidos y habilidades sociales. Asimismo, hay una asesoría constante, a distancia, sobre el cumplimiento e incidencias diversas acerca de las labores diarias de los acompañantes.

3.3 Criterios sobre el perfil del acompañante de *Leer es estar adelante*

Con la experiencia adquirida a lo largo de los diez años del componente de capacitación y acompañamiento, se ha identificado una serie de criterios a tener en cuenta para construir el perfil de un acompañante competente. A continuación, presentaremos la descripción de cada uno de ellos, los cuales se modifican de acuerdo con la exigencia de los tiempos.

i. Formación y experiencia profesional

- Cuenta con estudios superiores en humanidades, ciencias sociales, ciencias de la comunicación, ciencias de la información o pedagogía. En general, áreas relacionadas con las letras.
- Tiene experiencia en el campo educativo: investigación, docencia, trabajo pedagógico con niños y/o adolescentes.

- Se adapta al trabajo en diferentes contextos como zonas rurales, urbano-marginales, vulnerables por la violencia, con altos índices de pobreza, etc.

ii. *Habilidades sociales*

- Es respetuoso con la comunidad educativa en general, desde la llegada a la escuela hasta la culminación del acompañamiento. Esto implica las diversas interacciones verbales y no verbales.
- Usa la indumentaria distintiva y materiales educativos que brinda el programa.
- Muestra apertura a los comentarios y opiniones de los docentes. Absuelve dudas e interrogantes.
- Es responsable con el cumplimiento de los horarios y el envío de los instrumentos de acompañamiento para su análisis.

iii. *Manejo de la propuesta*

- Conoce la realidad del sistema educativo peruano público y lo analiza en perspectiva histórica.
- Se apropia del marco teórico que sustenta la propuesta del programa.
- Utiliza los insumos brindados por el programa durante la interacción con los docentes. Esto comprende documentos, instrumentos de acompañamiento, materiales educativos, cuaderno de campo.
- Propone mejoras a la implementación del programa mediante críticas constructivas producto de la reflexión con base en el trabajo con los docentes y los estudiantes.

iv. *Competencia comunicativa*

- Se comunica asertivamente al identificar con claridad aspectos prioritarios en el desempeño docente que necesitan ser mejorados; además, los trasmite de forma clara y sencilla.
- Se aproxima de forma etnográfica al trabajo con los docentes en el aula al mostrarse atento a cada una de las actividades de la clase. Toma notas y/o apuntes de acciones realizadas a lo largo de la sesión.
- Escribe la información recogida durante el trabajo con los docentes con ideas relevantes a la propuesta pedagógica de forma reflexiva, concisa y clara.



Las funciones de los instrumentos de acompañamiento son diversas: desde ayudarnos a registrar ideas y percepciones, ordenar la información, priorizar aspectos que deben ser resaltados o fortalecidos, almacenar datos para su análisis e interpretación, servir como evidencia del trabajo realizado, entre otras. A continuación, desagregaremos cada una de estas funciones tomando en cuenta la experiencia del programa.

- *Registrar*: el registro implica captar parte de la realidad circundante. Para hacerlo, podemos utilizar diversas herramientas como un cuaderno de campo, una cámara de video, una grabadora de voz, etc. Para el acompañamiento del programa se ha optado por el registro escrito en forma de cuaderno de campo y diversas fichas, porque son fáciles de transportar y se prestan para ser usados en cualquier contexto. Además, el equipo de acompañantes, por su formación profesional, se ha entrenado en el registro escrito, el cual se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo.

A pesar de que predomina el registro escrito, no se ha desestimado el audiovisual. Este se ha utilizado para capacitar tanto a docentes como a acompañantes con filmaciones de clases de profesores beneficiarios en diversos contextos, en zonas rurales como urbano-marginales, para observar sus prácticas y analizarlas.

- *Ordenar y priorizar*: la escritura nos permite estructurar y darle coherencia a nuestro pensamiento. Esto ayuda a generar categorías y organizar la información de lo que ocurre en una sesión de clase, lo que nos servirá de guía para la

retroalimentación y la deconstrucción de la práctica del docente en comprensión lectora con el texto *Adelante*.

- *Almacenar*: registrar información en instrumentos estandarizados nos permite guardar datos y recurrir a ellos para reinterpretarlos posteriormente de acuerdo con diversas inquietudes y problemas de investigación. Además, los criterios comunes permiten la comparación entre sesiones de clase para elaborar balances acerca del desempeño de los docentes.
- *Evidenciar*: el tener documentos e instrumentos firmados por los docentes nos asegura que efectivamente se ha dado el acompañamiento y que el profesor ha estado de acuerdo con la intervención. Da legitimidad al encuentro.

A continuación, desarrollaremos cada uno de los instrumentos utilizados durante el acompañamiento para identificar sus características y funcionalidad. Hay que señalar, previamente, que los acompañantes cuentan también con un Protocolo de acompañamiento pedagógico⁷ que ayuda a los acompañantes a insertarse en el contexto de la escuela pública, donde la formalidad en el trato y el respeto a ciertas normas de comportamiento es fundamental para poder establecer una relación de confianza con los docentes.

4.1 Cuaderno de campo⁸

Es el instrumento de acompañamiento fundamental para registrar la información que servirá tanto para la retroalimentación como para su posterior sistematización en la ficha de acompañamiento. Si bien la estructura y estilo de registro no tienen pautas establecidas, generalmente responden al ordenamiento básico que el docente observado da a su sesión de clase. A pesar de que el acompañante debe centrarse en ciertos elementos de la clase, el registro es complementado con reflexiones y comentarios, lo cual convierte al cuaderno en un documento personal sobre las percepciones del acompañante acerca de la sesión de clase.

A manera de ejemplificar el uso del cuaderno de campo, exponemos dos tipos de registro que corresponden a acompañantes con diferentes perfiles profesionales.

En el primer ejemplo se resaltan las acciones que realiza el docente y rescata de ellas las que tienen mayor relevancia en cuanto a las interacciones de calidad. La forma de registrar los datos de la clase demuestra una aproximación etnográfica a los hechos observados.

7 Ver Anexo 5: Protocolo de acompañamiento pedagógico.

8 Agradecemos a los acompañantes pedagógicos del programa que nos ofrecieron sus documentos de trabajo personales para su análisis y exposición.

Imagen 1

EJEMPLO DE CUADERNO DE CAMPO, ACOMPAÑANTE 1 - ANTROPÓLOGO

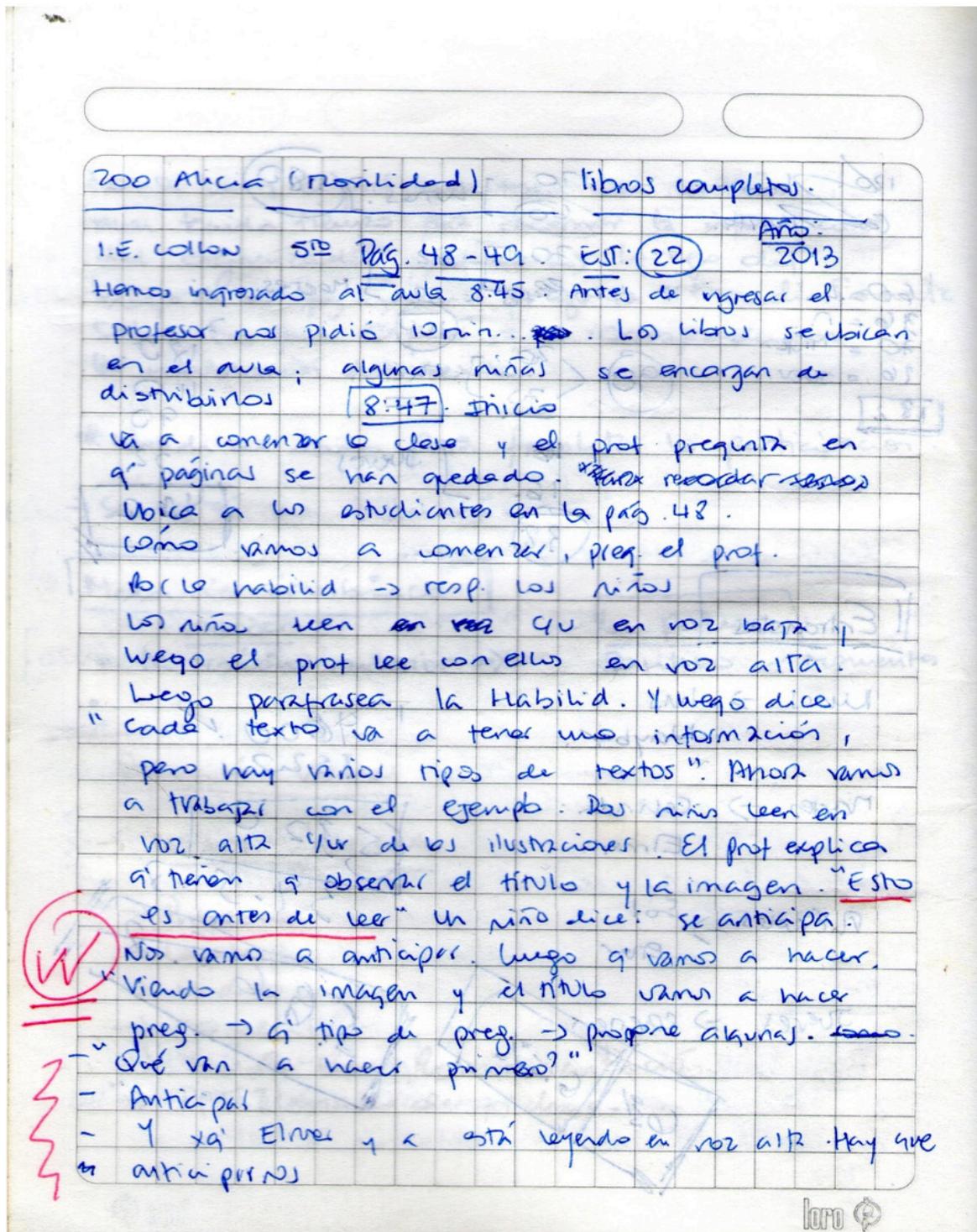


Imagen 2

EJEMPLO DE CUADERNO DE CAMPO, ACOMPAÑANTE 2 - DOCENTE

Antonia Orozco 02/09/15

Profesora: Katy Coronel H. G.S: 6 A"

hora: 8:20 / 9:50.

liraria: 102-103.

frecuencia: 2 o 3 veces a la semana / Pl. y Comunicación

niños: 33

libros: ✓ N - Profesora X - Usa de un niño.

revisa: ✓ todas páginas - contenido (mirar).

teléfono: igual / correo: igual.

año: 2015. / frecuencia: ✓ / hora: No.

- se sientan en grupos.
- salan decarada por sectores.
- caber, ceste el aula.
- es amable. Habla con cariño a niños: "de nuestras voceres aprendemos..."
- voz sutil. Dice, hijo - llama por su nombre a niños. Ejm: "Pamilita..."
- participan en orden. Jevan la mano.
- Palabras docente:
Manifesta que era interesante el programar, se preguntaba, pero no concierne con 60.
- Empieza su clase hablando sobre Normas de convivencia: resalta el saludar y respetar (normas en proleografía).

No recuerda la clase anterior

Habilidad y Estrategia

- de 1 minuto, resto le siguen en silencio.
- explica vocabulario (usan las palabras nuevas, es el significado de las palabras).
- Resalta la importancia del diccionario.
- La habilidad se dio lectura después de W pag 102
- No dio lectura estrategia.
- No verifica habilidad.

Ejemplo

- Manifesta q en la II parte no hay.

Actividades

- de instrucciones prof.
- Explica ideas claves. Resalta: "van a leer las palabras del narrador, pensarán en las posibles significados y compararán con diccionario..."
- No verifica instrucciones.
- W salan, pero se acerca preguntando como van, si hay dudas.
- un niño pregunta X significa de ~~esta~~ CONFERENCIA. prof. obia ejemplo y dio su significado y comparo con diccionario.
- Están concentrados en actividades.
- No se distraen.
- para actividad 5 otras vez explica en página sobre verbo, sust. adj. adv.

En el cuaderno anterior, se registran las acciones de forma secuencial con ayuda de una plantilla preestablecida, elaborada con base en la ficha de acompañamiento, que le permite al acompañante un mayor orden al sistematizar lo observado en la sesión de clase. Utiliza frases cortas en forma de guiones que funcionan como una ayuda memoria.

Con los ejemplos se demuestra que no existe una sola forma o fórmula de registro. Lo importante es poder captar las interacciones del docente con los estudiantes, a través del uso del libro *Adelante*. Las dos maneras de tomar notas permiten sistematizar lo observado en la ficha de acompañamiento.

4.2 Ficha de retroalimentación al docente (versión lista de cotejo)⁹

Es un instrumento que se creó al inicio del programa con el objetivo de verificar el cumplimiento de los pasos esperados en una sesión de clase con el libro *Adelante*. Respondía a un enfoque procedimental, ya que solo se esperaba del docente la aplicación de una secuencia. Se dividía en aspectos básicos, inicio, desarrollo y cierre de la sesión de clase. Siguiendo una lista de cotejo, se marcaba con una seña si el docente había demostrado un avance con el uso de libro, ya sea como buen desempeño (B) o como aún en proceso (R); de lo contrario, se marcaba la casilla de recomendaciones para, durante la retroalimentación, detenerse en ese aspecto.

Si bien esta ficha fue útil al inicio del programa porque proporcionó un orden al acompañante para realizar la retroalimentación al docente sobre una sesión, tuvo sus limitaciones, porque no permitía una mirada más amplia y reflexiva de la clase, además de que mecanizaba el trabajo del acompañante y, por ende, el del docente.

4.3 Ficha de retroalimentación al docente (versión reflexiva)¹⁰

Surgió por la necesidad de flexibilizar y contextualizar nuestra mirada frente al acompañamiento docente con base en las buenas prácticas docentes. De esa forma, se enfatizaba la centralidad del logro de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que el docente debía estar en constante observación y evaluación de lo que sucedía en el aula para adecuar su desempeño a los requerimientos del contexto.

El diseño de la ficha es más flexible y permite, con base en la propuesta pedagógica del libro *Adelante*, recoger distintas prácticas docentes desde los aspectos positivos hasta aquellos que se deben mejorar. Además, sirve de evidencia de que efectivamente se realizó el acompañamiento, ya que se pide que el docente firme el documento dando conformidad a lo expresado en él.

9 Ver Anexo 6: Ficha de retroalimentación al docente (versión lista de cotejo-primera etapa).

10 Ver Anexo 7: Ficha de retroalimentación al docente (versión reflexiva-segunda etapa).

4.4 Ficha de acompañamiento ampliada¹¹

Es un instrumento en donde se sistematiza la sesión de clase observada; se compone de varias secciones: datos de la institución educativa, datos del docente, manejo de los aspectos básicos, proceso del inicio de la sesión de clase, proceso del desarrollo de la sesión de clase, proceso del cierre de la sesión de clase, observaciones generales en cuanto al clima del aula, uso de recursos del docente y compromiso del profesor con respecto al programa que dé sostenibilidad a la propuesta.

Se incentiva que los acompañantes detallen la forma como los docentes implementan la propuesta en las aulas. Para ello, en varias de las secciones se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- *¿Qué hizo el docente?*
El acompañante deberá incorporar en sus respuestas la descripción de las acciones que el docente desarrolla en su sesión de clase.
- *¿Cómo se hizo?*
El acompañante deberá describir las formas como se ejecutan las acciones pedagógicas.
- *Lo que hizo ¿funcionó o no para el logro del aprendizaje de los niños y niñas?*
El acompañante deberá describir la efectividad o no de las acciones y las formas como se ejecutaron. También deberá describir la reacción de los estudiantes frente a las acciones del docente en el aula.

A continuación, presentamos una viñeta que refleja lo anterior:

El docente dedicó aproximadamente cuatro minutos para leer la habilidad y la estrategia sin explicarlas. Durante la retroalimentación se justificó diciendo que la habilidad ya la había trabajado en sesiones anteriores; y la estrategia era simple. Para leer la habilidad pidió a un niño de las primeras filas que salga al frente y lo haga en voz alta pero sus compañeros no lo atendieron. Por ello, el docente les llamó la atención: "¡Silencio todos!", y la leyó él mismo. Luego una niña se ofreció a leer la estrategia; el docente estuvo de acuerdo y ella leyó con buen volumen de voz. El resto de compañeros siguió la lectura por propia iniciativa. Si bien no hubo una explicación de la habilidad y estrategia los niños no expresaron dudas.

4.5 Ficha de acompañamiento a acompañantes

Es un instrumento de recojo de información que desarrolla el especialista del programa con base en la observación del desempeño de un acompañante pedagógico. La primera versión de la ficha se estructuró a manera de lista de cotejo;¹² sin embargo, esta fue insuficiente porque no recogía de manera integral todos los insumos que necesita el acompañante para realizar su labor. Por eso, se elaboró

11 Ver Anexo 8: Ficha de acompañamiento ampliada.

12 Ver Anexo 9: Ficha de acompañamiento a acompañantes (versión lista de cotejo).

una ficha con diversas dimensiones que pudiera brindar una mirada más amplia sobre el trabajo del acompañante.¹³

13 Ver Anexo 10: Ficha de acompañamiento a acompañantes (versión ampliada).



Conclusiones

Para finalizar este documento, quisiéramos recalcar las ideas centrales que lo componen. A partir de la sistematización y análisis de la experiencia del componente de capacitación y acompañamiento se han identificado tres factores que influyen en la atención brindada a los docentes y la mejora de su desempeño: la adaptación de las actividades y contenidos a las iniciativas del Ministerio de Educación, la trayectoria de los docentes en el programa y la interdisciplinariedad del equipo pedagógico.

En primer lugar, con respecto al diseño y adaptación de las actividades de capacitación, se identificó que era fundamental *incluir en ellas las medidas de política educativa* que se expresaban en documentos orientadores, como las Rutas de aprendizaje, los Mapas de Progreso, el Marco del Buen desempeño docente, el Currículo Nacional, etc. El objetivo era apoyar la labor de los docentes en el uso de estos recursos para la enseñanza, acercándolos a su práctica cotidiana. Esta iniciativa permitió que los contenidos de capacitación en comprensión lectora se reforzaran y contextualizaran en relación con las innovaciones del Ministerio de Educación.

En segundo lugar, para los contenidos de capacitación se consideraron tres criterios para elaborar *perfiles de atención diferenciados*:

- los años de trabajo con el libro, es decir, si eran escuelas de reciente incorporación o con varios años en el programa;

- los niveles de logro obtenidos por los docentes en los acompañamientos con respecto al manejo de la propuesta; y
- la zona geográfica, con un trato diferenciado dependiendo de si eran escuelas urbanas o rurales.

En consecuencia, la capacitación y acompañamiento pedagógico del programa fue más allá de lo instruccional. Es decir, ya no bastaba con procurar que los docentes recibieran solo capacitación en el uso de los libros *Adelante*, sino que además incorporaran orientaciones pedagógicas para que el empleo de los libros esté alineado con las iniciativas del Ministerio para lograr mejores aprendizajes.

Esta orientación supuso la adaptación de las intervenciones del componente: además de las originalmente pensadas, como talleres y acompañamientos, se debió implementar actividades puntuales que incorporaran no solo a los docentes y a los estudiantes, sino también a los acompañantes, padres de familia y funcionarios educativos para atender a los diversos actores que intervienen en los aprendizajes de los niños.

En tercer lugar, es importante resaltar la conformación del equipo de capacitación del programa, cuya característica principal es su *interdisciplinariedad*. Para enfrentarnos a las necesidades de los profesores, el contexto en el que desempeñan su labor y los cambios permanentes en el sistema educativo, fue pertinente elegir profesionales de distintas áreas de las ciencias sociales y la pedagogía. Así, se podían realizar diagnósticos más amplios sobre el funcionamiento de las escuelas, el desempeño de los docentes y las condiciones sociales y culturales de los estudiantes.

De esta manera, en el equipo de capacitación se practicó una permanente retroalimentación entre aquellos profesionales provenientes de las ciencias sociales y humanidades con los profesionales de la pedagogía. Esto permitió consolidar un equipo interdisciplinario. Desde los aportes de diversas perspectivas se enriqueció la práctica de los profesores beneficiarios.



Adams, M. J.

1991 *Beginning to Read: Thinking and Learning about Print*. Cambridge y Londres: MIT Press.

Boccio, Karim y Rosario Gildemeister

2016 *Programa Leer es estar adelante: evaluación de la comprensión lectora a través de un estudio longitudinal*. Lima: IEP.

Bustamante, Maite

2016 *Repensando los factores que afectan la práctica docente: el caso de doce docentes de Villa El Salvador*. Lima: IEP.

Castro, Alejandro

2016 *Las tareas pendientes en el Perú en la ruta hacia el desarrollo*. Poder, 30 (dic.).

Chall, Jeanne

1977 *Reading 1967-1977: A Decade of Change and Promise*. Bloomington: The Phi Delta Kappa Educational Foundations.

Consejo Nacional de Educación

2007 *Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima: CNE.

Eguren, Mariana, Carolina De Belaunde y Natalia González

2005 *Recursos desarticulados. El uso de textos en la escuela pública*. Lima: IEP.

2012 *Articulando recursos: mejorando el desempeño docente y la comprensión lectora a través de una intervención centrada en el uso de materiales educativos*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, Vol. 5, N.º 3 (64-80).

- 2013 Capacitación docente, uso de materiales educativos y aprendizajes: los modelos de dotación de material educativo en el Perú. *Apuntes* Vol. XL, N.º 72, primer semestre (57-83). Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Eguren, Mariana; Natalia González y Ricardo Cuenca

- 2007 *Programa Leer es estar adelante*. Documento base. Documento interno.

Leandro, Sayuri

- 2016 *Percepciones docentes sobre la comprensión de lectura*. Tesis para optar el grado académico de Licenciada en Psicología. Lima: PUCP.

Montero, Carmen

- 2011 Estudio sobre acompañamiento pedagógico. Experiencias, orientaciones y temas pendientes. En: Consejo Nacional de Educación, *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente. Estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política educativa*. Lima: Fundación SM.

Pain Lecaros y otros

- 2009 *Sistematización y evaluación de las experiencias de implementación de la estrategia de acompañamiento en Huánuco y Apurímac: lecciones aprendidas y recomendaciones para el 2010*. Lima: PUCP.

Perú. Ministerio de Educación-MINEDU

- 2005 *Diseño curricular nacional de educación básica regular. Proceso de articulación*. Lima: MINEDU.
- 2012 *Marco del buen desempeño docente*. Lima: MINEDU.
- 2014a *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima: MINEDU.
- 2014b *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: MINEDU.
- 2015 *Rutas del aprendizaje*. Lima: MINEDU.
- 2016 *Currículo Nacional 2016*. Lima: MINEDU.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO

- 2016 *TERCE. Tercer estudio regional comparativo y explicativo. Factores asociados*. Santiago de Chile: UNESCO.

United States Agency for International Development-USAID

- 2010 *Evaluación de los programas ApreNDes y Centro Andino*. Washington: The Mitchell Group.



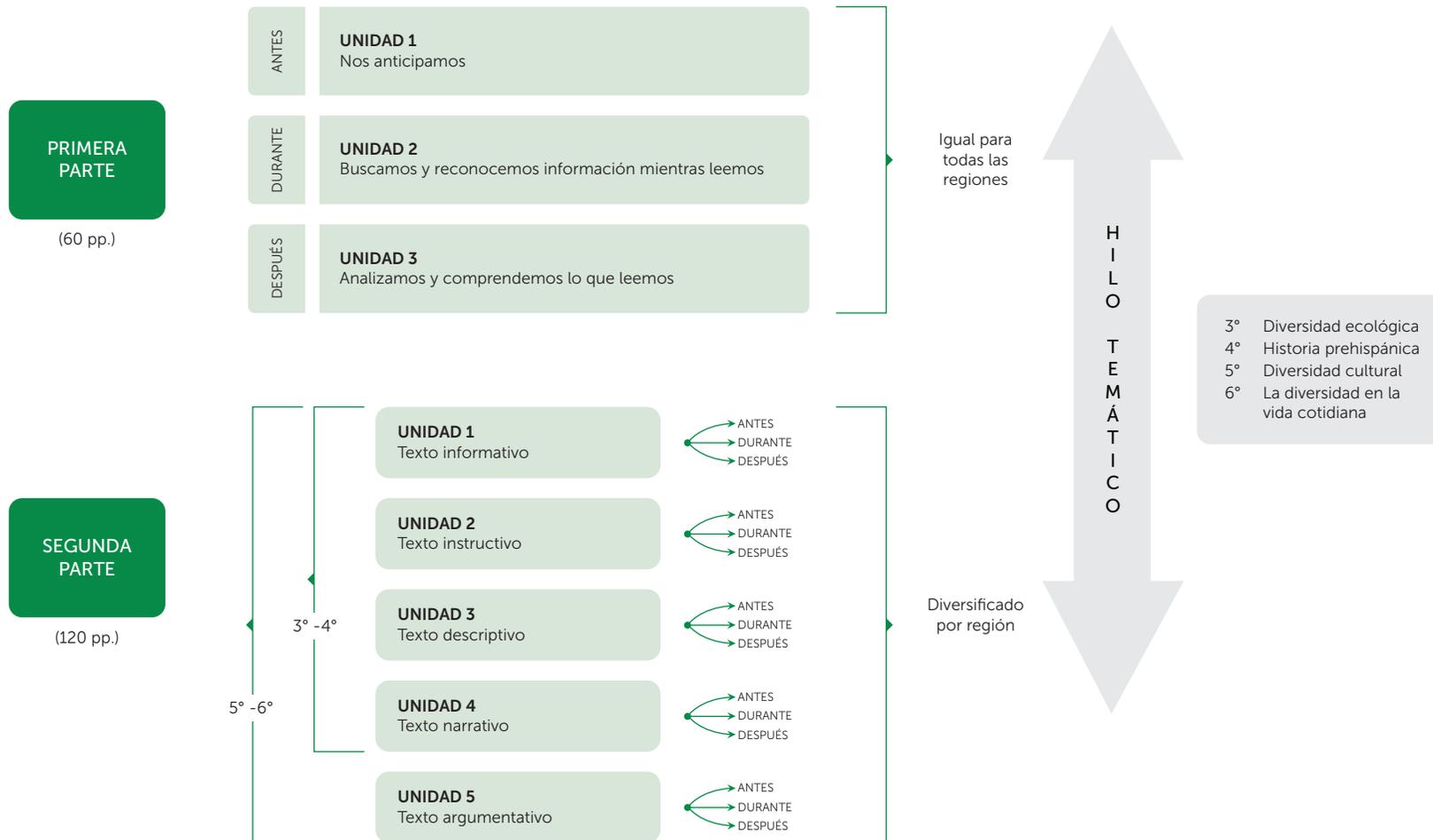
Anexo 1

HABILIDADES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPRENSIÓN LECTORA DEL PROGRAMA *LEER ES ESTAR ADELANTE*

Unidad	Habilidades	Estrategias
1. Nos anticipamos	Predecimos el tema y los hechos relevantes de los textos a partir de nuestras experiencias y de lo que sabemos.	<ul style="list-style-type: none"> • A partir del título de su texto y de lo que sabemos, discutimos, planteamos preguntas y construimos organizadores gráficos. • Exploramos un texto a partir de palabras clave, figuras, dibujos, gráficos, cuadros, etc. • Elaboramos una lista u organizador gráfico con nuestras expectativas sobre lo que aprenderemos, lo que leeremos o lo que sucederá en el texto.
	Reconocemos el vocabulario y los conceptos nuevos, identificamos el significado de las palabras y las usamos en diferentes contextos.	<ul style="list-style-type: none"> • Usamos pistas que nos da el contexto, hacemos predicciones y verificamos el significado de las palabras. • Clasificamos y categorizamos las palabras nuevas. • Identificamos sinónimos y antónimos para el nuevo vocabulario. • Utilizamos el diccionario. • Dibujamos y ponemos las palabras en otro contexto para confirmar que comprendemos el significado • Usamos partes de la palabra para encontrar su significado, elaboramos una lista de familia de palabras.
2. Buscamos y reconocemos información mientras leemos	Buscamos y reconocemos información general y específica, identificando personajes, hechos, datos, temas, lugares e indicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Releemos una idea presente en una oración o párrafo para aclarar dudas. • Construimos imágenes mentales. • Comprobamos nuestra comprensión haciéndonos preguntas, contestando las preguntas de otros parafraseando partes del texto leído. • Subrayamos y resaltamos.
	Inferimos información importante y el tema de los textos a partir de indicios y detalles de dichos textos y de lo que sabemos.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamos, comparamos y contrastamos información del texto con nuestra experiencia y con lo que sabemos. • Identificamos los detalles y pistas contextuales que el autor incluye en el texto.
3. Analizamos y comprendemos lo que leemos	Analizamos el texto leído y damos información.	<ul style="list-style-type: none"> • Completamos organizadores gráficos sobre la base de la información que da el texto. • Contamos lo que dice el texto con nuestras propias palabras y escribimos resúmenes que pueden incluir apoyo visual. • Identificamos los momentos/ideas principales de la lectura completando oraciones o párrafos, contestando preguntas, indicando qué es verdadero o falso sobre el texto, ordenando y relacionando información, etc. • Contrastamos nuestras predicciones iniciales con la información recogida del texto. • Seleccionamos la idea más adecuada para resumir el texto.
	Interpretamos y opinamos acerca de los personajes, hechos, ideas, datos, temas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicamos las partes del texto que nos parecieron más interesantes. • Reconocemos las características culturales propias de cada texto. • Identificamos el propósito del autor.
	Reconocemos distintos tipos de texto por su estructura e intención.	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltamos frases y palabras para determinar frente a qué tipo de texto estamos. • Elaboramos la plantilla del texto que hemos leído.
	Leemos en voz alta con fluidez, entonación y velocidad apropiadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchamos a buen lector leer un texto, para después leerlo nosotros siguiendo el modelo dado: lectura silenciosa, coral, intercalada, simultánea entre el profesor y los alumnos, en parejas, en pequeños grupos, grabación de nuestra propia lectura, etc. • Vocalizamos las palabras difíciles de pronunciar antes de leer en voz alta. • Respetamos los signos de puntuación y entonación al leer, y colocamos flechas para elevar o bajar el tono de voz. • Identificamos nuestra velocidad lectora para plantearnos nuevas metas.

Anexo 2

ESTRUCTURA DE LOS MATERIALES EDUCATIVOS *ADELANTE*



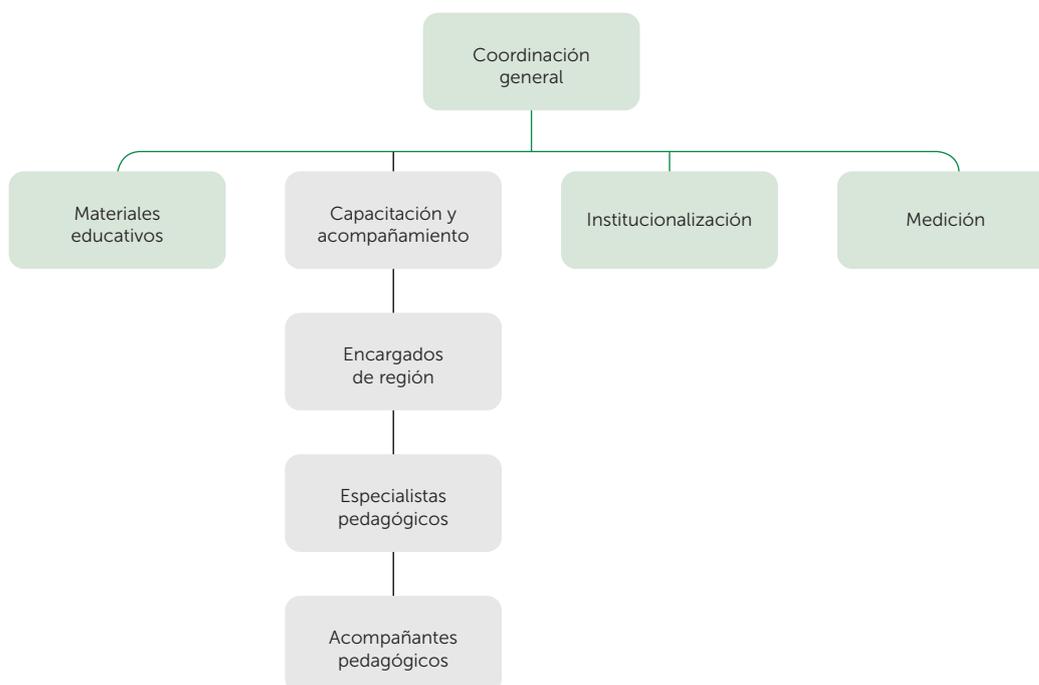
Anexo 3

ORGANIGRAMA DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO

El componente de capacitación lleva a cabo sus múltiples estrategias de intervención mediante la organización de un equipo de capacitación de acuerdo con funciones y cargos específicos para atender adecuadamente a las escuelas, teniendo en consideración sus perfiles, como puede verse en el siguiente gráfico:

Gráfico 1

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO



Los *encargados de región* son responsables de planificar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con las escuelas beneficiarias en las regiones a su cargo. Tienen funciones administrativas y pedagógicas, las cuales se retroalimentan continuamente. La experiencia del trabajo directo en las escuelas permite hacer gestiones pertinentes para lograr aprendizajes en los estudiantes en comprensión de lectura. Por ejemplo, en escuelas de Iquitos, las labores se inician alrededor de las 7 a. m., para evitar que el clima caluroso afecte el buen desempeño de las actividades. Por lo tanto, el encargado de región gestiona sus labores y establece nexos con los docentes y estudiantes teniendo en cuenta las particularidades de ese contexto.

Además, los encargados de región rinden cuentas ante el programa y a diversas instancias, como a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y Direcciones Regionales de Educación (DRE), sobre lo que sucede en las escuelas bajo su cargo.

Los *especialistas pedagógicos* son aquellos que demuestran solvencia sobre la propuesta del programa: pueden realizar cada una de las intervenciones pedagógicas de manera autónoma y eficiente. Los encargados de región, además, son especialistas pedagógicos.

Por su parte, los *acompañantes pedagógicos* cumplen la función de acompañar al docente en el aula y, en algunas ocasiones, realizan actividades puntuales en las escuelas.

De manera permanente, los integrantes del equipo de capacitación y acompañamiento son observados y evaluados en diferentes áreas. Esto permite identificar a aquellos que tienen las capacidades para realizar intervenciones más demandantes y darles la oportunidad de demostrar su desempeño en compañía de un especialista pedagógico, quien dará soporte a su intervención. Las oportunidades de movilidad dentro del equipo permiten formar capacidades en distintos miembros para que brinden soporte a los diversos componentes del programa.

Anexo 4

CONTENIDO DE JORNADAS PEDAGÓGICAS DE LA SEGUNDA ETAPA (2013-2016)

2013

Jornadas	Tipos de escuela	Objetivos
Primera	Nuevas y con trayectoria	Realizar la exposición o repaso de la presentación del programa, propuesta, estructura del material educativo, trabajo en páginas binarias y uso del libro <i>Adelante</i> primera parte.
Segunda	Nuevas y con trayectoria	Articular las Rutas del Aprendizaje con la propuesta del programa <i>Leer es estar adelante</i> . Repaso/explicación del libro <i>Adelante</i> segunda parte
Tercera	Nuevas y con trayectoria	Profundizar en dos habilidades de la propuesta presentes en el libro <i>Adelante</i> .
	Último año en el programa (escuelas en zonas rurales de la selva)	Profundizar en dos habilidades de la propuesta de <i>Leer es estar adelante</i> . Aplicación de la propuesta en diversos textos.

2014

Jornadas	Tipos de escuela	Objetivos
Primera	Nuevas	Evidenciar la articulación de la propuesta de <i>Leer es estar adelante</i> con lo estipulado por el Ministerio de Educación para la competencia de comprensión lectora. Reconocer cómo se estructura una sesión de clase con el libro <i>Adelante</i>
	Con trayectoria	Evidenciar la articulación de la propuesta de <i>Leer es estar adelante</i> con lo estipulado por el Ministerio de Educación para la competencia de comprensión lectora. Recordar cómo se estructura una sesión de clase con el libro <i>Adelante</i> . Identificar buenas prácticas docentes con el uso del libro <i>Adelante</i> . Evidenciar la secuencia didáctica con el libro.
Segunda	Nuevas y con trayectoria	Exponer cada una de las habilidades y estrategias de la propuesta de <i>Leer es estar adelante</i> para evidenciar su articulación con la propuesta del MINEDU. Repaso/explicación de segunda parte del libro.
Tercera	Nuevas y con trayectoria	Repasar los contenidos que se realizaron durante el año.
Consultorios	Intervenciones especiales en zonas urbanas con altos índices de violencia	Absolver dudas de forma grupal sobre la propuesta pedagógica de <i>Leea</i> . Absolver dudas de forma individual sobre la propuesta pedagógica de <i>Leea</i> .

2015

Jornadas	Tipos de escuela	Objetivos
Primera	Zonas urbanas con altos índices de violencia y zonas rurales	<p>Consolidar el uso eficiente del libro <i>Adelante</i> para desarrollar competencias en la enseñanza de comprensión lectora.</p> <p>Contextualizar el uso del libro <i>Adelante</i> en el marco de las buenas prácticas docentes mediante el uso del libro <i>Adelante</i>.</p> <p>Aplicar las habilidades y estrategias del libro en otros textos.</p>
	Escuelas nuevas	<p>Conocer y comprender la propuesta del programa <i>Leer es estar adelante</i>.</p> <p>Usar el libro <i>Adelante</i> para desarrollar competencias en la enseñanza de comprensión lectora.</p>
	Zonas urbanas	<p>Consolidar el uso eficiente del libro <i>Adelante</i> para desarrollar competencias en la enseñanza de comprensión lectora.</p> <p>Contextualizar el uso del libro <i>Adelante</i> en el marco de las buenas prácticas docentes mediante el uso del libro <i>Adelante</i>.</p>
	Con trayectoria	<p>Consolidar el uso eficiente del libro <i>Adelante</i> para desarrollar competencias en la enseñanza de comprensión lectora.</p> <p>Contextualizar el uso del libro <i>Adelante</i> en el marco de las buenas prácticas docentes mediante el uso del libro <i>Adelante</i>.</p>
	Escuelas rurales bilingües en la sierra	<p>Conocer y comprender la propuesta del programa <i>Leer es estar adelante</i> a través de la observación de video de clase.</p>
Segunda	Escuelas nuevas	<p>Consolidar el uso eficiente del libro <i>Adelante</i> para desarrollar competencias en la enseñanza de comprensión lectora.</p> <p>Explicar el uso de la segunda parte del libro.</p>
	Escuelas con trayectoria Escuelas en cierre	<p>Desarrollar una propuesta para trabajar la comprensión lectora con el libro del Ministerio de Educación, alineado al programa <i>Leer es estar adelante</i>.</p> <p>Interacciones.</p>
	Zonas urbanas con altos índices de violencia	<p>Textos y contextos y usos lingüísticos.</p>
	Escuelas rurales bilingües en la sierra	<p>Comprender y aplicar la propuesta pedagógica del programa.</p> <p>Conocer y trabajar de manera eficiente las actividades del libro.</p>
	Zonas urbanas	<p>Desarrollar una propuesta para trabajar la comprensión lectora con el libro del Ministerio de Educación, alineado al programa <i>Leer es estar adelante</i>.</p> <p>Interacciones</p> <p>Comprender la propuesta del programa <i>Leer es estar adelante</i> a través de la observación de video de clase.</p>
Tercera	Escuelas nuevas	<p>Desarrollar una propuesta para trabajar la comprensión lectora con el libro del Ministerio de Educación, alineado al programa <i>Leer es estar adelante</i>.</p>
	Escuelas con trayectoria Escuelas en cierre	<p>Recordar la propuesta pedagógica del programa: el trabajo con habilidades y estrategias de la comprensión lectora; con la intención de ver cómo la ruta que propone el libro <i>Adelante</i> tiene correspondencia con las competencias y desempeños de los Mapas de Progreso de Lectura.</p>
	Zonas urbano-marginales	<p>Reconocer la importancia de partir de situaciones comunicativas auténticas que les den sentido a la lectura y escritura.</p> <p>Reconocer la importancia de trabajar la comprensión y producción de textos escritos de forma articulada.</p>
	Escuelas rurales de la selva	<p>Interacciones con video de Natalia.</p>

Consultorios	Zonas urbano-marginales en Lima	Repasar la estructura de una sesión de clase con el libro <i>Adelante</i> enfatizando en las buenas prácticas docentes y en las habilidades y estrategias.
		Evidenciar que el Marco del buen desempeño docente está alineado al programa.
	Zonas urbano-marginales en Piura	Trabajar calidad de interacciones con material audiovisual.
Interaprendizaje	Escuelas rurales bilingües en la sierra	Trabajar la calidad de interacciones con material audiovisual.
		A partir del análisis conjunto de descripciones de clase con el libro <i>Adelante</i> .

2016

Jornadas	Tipos de escuela	Objetivos
Primera	Escuelas nuevas	Conocer y comprender la propuesta del programa <i>Leer es estar adelante</i> . Usar el libro <i>Adelante</i> para desarrollar competencias en la enseñanza de comprensión lectora.
	Escuelas rurales bilingües en la sierra	Enfatizar las buenas prácticas docentes con el libro <i>Adelante</i> a partir del desarrollo de una sesión de clase.
	Con trayectoria	Fortalecer en los docentes el uso eficiente del libro a través del trabajo del ejemplo.
	Con trayectoria (dotación especial de libros)	Recordar la propuesta del programa <i>Leer es estar adelante</i> a partir del trabajo con la segunda parte del libro <i>Adelante</i> .
Segunda	Escuelas nuevas	Conocer a profundidad la segunda parte del libro buscando la relación entre la habilidad, estrategia y actividades aplicadas a un texto completo.
	Escuelas rurales bilingües en la sierra	Conocer a profundidad la segunda parte del libro buscando la relación entre la habilidad, estrategia y actividades aplicadas a un texto completo. Reconocer la importancia de partir de situaciones comunicativas auténticas que les den sentido a la lectura y escritura. Reconocer la importancia de trabajar la comprensión y producción de textos escritos de forma articulada.
	Con trayectoria	Demostrar la articulación del currículo y el programa <i>Leer es estar adelante</i> con base en la estructuración de una sesión de clase con el texto. Conocer a profundidad la segunda parte del libro buscando la relación entre la habilidad, estrategia y actividades aplicadas a un texto completo.
Tercera	Escuelas nuevas	Interacciones
	Escuelas rurales bilingües en la sierra	Demostrar la articulación del currículo y el programa <i>Leer es estar adelante</i> con base en la estructuración de una sesión de clase con el texto.
	Con trayectoria	Reconocer la importancia de partir de situaciones comunicativas auténticas que les den sentido a la lectura y escritura. Reconocer la importancia de trabajar la comprensión y producción de textos escritos de forma articulada.
Jornadas de cierre	Escuelas nuevas	Demostrar la articulación del currículo y el programa <i>Leer es estar adelante</i> con base en la estructuración de una sesión de clase con el texto.
	Escuelas rurales bilingües en la sierra	Presentación de resultados de medición 2015.

Anexo 5

PROTOCOLO DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Estimados Acompañantes Pedagógicos:

Con la finalidad de trabajar de manera cercana y permanente con los maestros durante todo el año escolar, el componente de capacitación y acompañamiento docente les proponen los siguientes lineamientos para realizar una buena labor.

i. Presentación personal

- La presentación personal debe ser la más adecuada posible. Utilizar el chaleco o polo que lo identifique con el programa.
- Los materiales que se lleven para el trabajo de acompañamiento deben estar en buenas condiciones y evidenciar limpieza.

ii. Material de trabajo

- Llevar siempre consigo los siguientes materiales:
 - » Cronograma de ronda de acompañamiento.
 - » Directorio de todas las instituciones educativas a visitar.
 - » Fichas de retroalimentación.
 - » Libros de los grados que le toque acompañar.
 - » Guía pedagógica e instrumentos de acompañamiento docente.
 - » Cuaderno de campo y material necesario para hacer el registro de la observación de aula.
 - » Documento Nacional de Identidad (DNI)
 - » Reloj para verificar los tiempos de la sesión de clase.

iii. Actitud del acompañante

- » Ser puntuales, respetando las horas de los puntos de encuentro y/o llegada a las escuelas.
- » Mostrar respeto, empatía, asertividad y mantener una conducta apropiada en los lugares en que se ejecute la acción de acompañamiento.
- » Saludar a los directivos de la institución y verificar la información sobre los profesores que serán acompañados ese día.
- » Coordinar con el profesor sobre el tiempo y el lugar donde se realizará la retroalimentación (sala de profesores, cafetería, en el salón de clases, etc.).
- » Informar al docente que durante la sesión de clase o al final, el acompañante revisará con discreción algunos libros de los niños.

- » Saludar al docente, niños y niñas al ingresar al aula. Ubicarse, de preferencia, en la parte posterior del aula o en algún lugar asignado por el docente.
- » Ser prudentes al ocupar los espacios en las escuelas, procurando no generar ningún tipo de ruido o desorden que pudiera incomodar el desarrollo regular de las clases.
- » Observar la clase completa destinada al uso del libro Adelante.

iv. Retroalimentación

A continuación, se presentan, las pautas que se deben tener en cuenta para realizar la retroalimentación:

ANTES

- Un aspecto crucial para que el profesor nos preste atención y entienda lo que queremos transmitirle, es estructurar previamente lo que vamos a decirle en la retroalimentación. Por ello, durante la misma observación es necesario construir un perfil del docente. A partir de ese perfil, podemos determinar cuánto tiempo durará la retroalimentación y qué contenidos serán prioritarios en ella.

Una clasificación útil es ubicar a los docentes en las categorías de “En inicio”, “En proceso” o “Logrado”. No se trata de encasillar al profesor, sino de contar con un marco común para diagnosticar qué necesidades y limitaciones tiene. Tampoco se trata de estructurar un mismo discurso para usarlo siempre. Los contenidos de la retroalimentación se organizan por prioridades y en función del docente observado, porque el tiempo suele ser limitado y se debe organizar el diálogo para sacar el mayor provecho de este.

- El acompañante tiene que llegar a un acuerdo sobre dónde se realizará y cuánto durará la retroalimentación. Si el acompañante cree que los quince minutos después de la clase no son suficientes, podría pedir más tiempo. Un punto básico aquí es evitar que la retroalimentación sea interrumpida por los niños. Algunos optan por salir del aula pero, la mayoría de las veces, la retroalimentación tiene lugar dentro de ella. Es importante sugerir al docente que prepare una actividad breve para que los niños la realicen mientras dure el diálogo.

DURANTE

- Para la retroalimentación, es necesario contar con el libro, así se mostrará al docente en qué partes hubo dificultad y en qué parte se hizo un buen trabajo.
- Una forma es comenzar primero con los aspectos positivos y luego pasar a los aspectos por mejorar. Otra forma es preguntarle cómo se sintió durante la sesión, qué cosas resaltaría y qué cosas mejoraría de su desempeño.
- En toda retroalimentación, el acompañante debe propiciar una reflexión sobre lo que el profesor enseñó (habilidad), cómo lo hizo (estrategias) y con qué lo hizo (ejemplo y actividades).

DESPUÉS

- Una vez finalizada la retroalimentación, el acompañante se despedirá del docente y de los niños y agradecerá el tiempo que se le ha brindado.
- Cuando todo el equipo haya concluido con la ronda de acompañamiento, agradecerán a las autoridades de la institución educativa por las facilidades otorgadas para tal fin.

Anexo 6

FICHA DE RETROALIMENTACIÓN AL DOCENTE (VERSIÓN LISTA DE COTEJO)

Aspectos básicos	Avances		Recomendaciones
	Logrado (L)	En proceso (P)	
Respeto de la secuencialidad.			
Trabajo de páginas binarias completas.			
Uso frecuente del libro.			
Programación de la clase.			

Inicio de la sesión	Avances		Recomendaciones
	L	P	
Se retoma la sesión anterior.			
Se leen y explican las habilidades y estrategias.			
El profesor deja en claro qué, cómo y con qué se va a aprender.			

Desarrollo de la sesión	Avances		Recomendaciones
	L	P	
Se leen y explican las instrucciones.			
Se verifica la comprensión de las instrucciones.			
El profesor, durante el "Ejemplo", deja clara la aplicación de las estrategias.			
El profesor da un momento a sus alumnos para el desarrollo de las actividades y los acompaña.			
El profesor recoge las respuestas de los alumnos al finalizar cada actividad.			
Cierre de la sesión	Avances		Recomendaciones
	L	P	
Se retoman las preguntas de inicio: ¿qué, cómo y con qué aprendieron?			
Se proponen actividades del libro como tareas.			

Otras recomendaciones:

Anexo 7

FICHA DE RETROALIMENTACIÓN AL DOCENTE (VERSIÓN REFLEXIVA)

IE: _____



SOCIO: _____

Ficha de Retroalimentación del Acompañamiento docente

Nombres y apellidos del docente:								
Email:			Teléfono:					
¿El/ la docente es el/la mismo/a de la ronda anterior?	SÍ		NO		Acompañante:			
N° de ronda de acompañamiento:	1	2	3	4	5	6	Grado y sección :	Parte del libro:
Fecha :	N° de alumnos:			Páginas trabajadas:				

Aspectos positivos	Aspectos a mejorar	Firma de conformidad
1.	1.	Docente:
2.	2.	Acompañante pedagógico:
3.	3.	

Observaciones:

Anexo 8

FICHA DE ACOMPAÑAMIENTO AMPLIADA

Datos del acompañamiento

Socio:			
N.º de ronda de acompañamiento:		Acompañante:	
Fecha:		Hora de inicio:	Hora de término:
		¿Cuántos minutos duró la sesión?	

Datos de la institución educativa

I. E.:		Región:	
Grado:		Sección:	
Parte del libro:		Unidad:	Páginas binarias:

Datos del docente

Nombres y apellidos:			
e-mail:		Teléfono:	
¿Desde qué año participa en el programa?			

Verificación del uso de los materiales		Observaciones
1a. ¿Cada alumno ha recibido su libro y lo usa en clase?	a. Sí (pasar a 2) b. No ¿Por qué?	
1b. Número de alumnos sin libro:		
2. ¿El docente ha recibido su libro y guía para el profesor, y hace uso de él durante la clase?		
3. Ubicación de los libros:	a. Los alumnos se llevan su libro a casa. ¿Por qué? b. El profesor guarda los libros en el aula u otro espacio de la escuela.	

Aspectos básicos	Logrado	En proceso	En inicio	Observaciones
4. ¿Se respeta la secuencialidad en el uso del libro?				
5. Al trabajar la página binaria ¿el profesor desarrolla el qué, cómo y con qué vamos a aprender?				
6. ¿El libro se usa con una frecuencia adecuada?				
7. ¿El desarrollo de la clase ha permitido el logro de la habilidad y la estrategia?				

Inicio de la sesión	Logrado	En proceso	En inicio	Observaciones
8. Al iniciar la sesión con el libro ¿se recuerda la habilidad y estrategia de la clase anterior?				
9. ¿El profesor recuerda a sus alumnos en qué momento de la lectura se encuentran: antes, durante o después?				
10. ¿Se inicia la sesión con la lectura y la explicación de la habilidad y estrategia? ¿Se verifica su comprensión?				
11. ¿El profesor explica el tipo de texto que se trabajará?				

Desarrollo de la sesión	Logrado	En proceso	En inicio	Observaciones
12. Durante el ejemplo ¿el docente articula de manera clara la(s) estrategia(s) con las actividades?				
13. ¿El profesor lee, explica y verifica las instrucciones del ejemplo y del <i>nos ponemos en acción</i> ?				
14. ¿El profesor guía a sus alumnos en el desarrollo de las actividades?				
15. ¿El profesor socializa y corrige las respuestas de sus alumnos?				
16. ¿El profesor trabaja el texto de la lectura de acuerdo con lo indicado en las instrucciones?				

Reflexión sobre lo aprendido	Logrado	En proceso	En inicio	Observaciones
17. ¿Se realiza alguna puesta en común sobre la habilidad y estrategia(s) aprendida(s)?				

Otros aspectos	Logrado	En proceso	En inicio	Observaciones			
18. ¿Cómo se desarrollan los contenidos disciplinares?							
19. ¿Cómo se desarrollan los contenidos temáticos?							
20. ¿Se dosificó adecuadamente el tiempo de uso del libro?							
21. ¿El profesor revisa adecuadamente el libro de sus alumnos?							
22. ¿El profesor deja actividades del libro como tarea?							

Prácticas docentes con el uso del libro

Uso del libro						
<p>23. ¿El docente selecciona materiales y/o emplea recursos pedagógicos adicionales que refuercen el aprendizaje de la habilidad y la(s) estrategia(s)?</p> <p>Con base en la pregunta anterior, marcar el siguiente cuadro:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Logrado</th> <th>En Proceso</th> <th>En Inicio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Logrado	En Proceso	En Inicio			
Logrado	En Proceso	En Inicio				
Manejo y clima del aula, disciplina y relación alumno-profesor						
<p>24. ¿El maestro propicia un ambiente de participación, orden y respeto que promueva el aprendizaje con el libro <i>Adelante</i>?</p> <p>Con base en la pregunta anterior, marcar el siguiente recuadro:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Logrado</th> <th>En Proceso</th> <th>En Inicio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Logrado	En Proceso	En Inicio			
Logrado	En Proceso	En Inicio				

Sostenibilidad del programa: organización, percepciones y compromiso de la I. E.

25. Luego de la observación ¿se evidencia que el programa contribuye a la mejora de la práctica docente? ¿Se muestra apertura para el programa en la I. E.?

Con base en la pregunta anterior, marcar el siguiente recuadro:

Logrado	En Proceso	En Inicio

Balance general del acompañamiento

A continuación, el acompañante deberá marcar alguna de las casillas al hacer un balance integral de la sesión de clase que ha observado. Para ello, tendrá que considerar los niveles de logro que ha asignado en las preguntas anteriores.

Logrado	En Proceso	En Inicio

Anexo 9

FICHA DE ACOMPAÑAMIENTO A ACOMPAÑANTES (VERSIÓN LISTA DE COTEJO)

Nombre del acompañante: Región:

Encargado(a) de región:

Adecuado/Logrado	Medianamente adecuado / En proceso	Poco adecuado /Inicio	No se pudo observar
3	2	1	N

Aspecto socioafectivo		1	2	3	N
01	Evidencia buenas relaciones con el docente.				
02	Se comunica asertivamente con el docente.				
Aspecto disciplinar					
03	Al expresarse se observa el manejo de la propuesta de <i>Leer es estar adelante</i> .				
04	La información que se recoge en la ficha de acompañamiento es relevante respecto del manejo de la propuesta.				
Aspecto didáctico					
05	Los aspectos a mejorar se comunican de manera clara y directa a través de un lenguaje sencillo.				
06	Incluye dentro de la retroalimentación sugerencias didácticas.				
Aspecto administrativo					
07	Envía las fichas y otros documentos de acompañamiento en el plazo propuesto por los especialistas.				
08	Las fichas de acompañamiento se encuentran completas y detalladas.				
Aspecto de responsabilidad					
09	Llega a tiempo a cada uno de los acompañamientos.				
10	Es flexible en cuanto a los cambios de horario.				
Total					

Inicio	Proceso	Logrado
0-12	13 -21	22-30

Comentarios finales

Aspectos a fortalecer

Anexo 10

FICHA DE ACOMPAÑAMIENTO A ACOMPAÑANTES (VERSIÓN AMPLIADA)

Especialista: Fecha: Acompañante: Ronda:

I.E.: Docente: Grado: Región:

PUNTAJE						
0 = Deficiente		1 = En proceso		2 = Bien	3 = Muy bien	4 = Excelente
	Dimensiones	Criterios			Observaciones	Puntaje
01	Relación docente-acompañante	Se muestra empático frente al docente, desde la llegada al aula hasta la culminación del acompañamiento (saludo, interacción, lenguaje corporal, etc.).				
02	Desempeño durante la clase	Se muestra atento a cada una de las actividades de la clase. Toma notas y/o apuntes de acciones realizadas a lo largo de la sesión. Utiliza el material del programa de manera permanente.				
03	Ficha de retroalimentación: aspectos positivos	Los aspectos positivos observados son relevantes porque responden a la propuesta pedagógica y a los niveles de logro del programa. Además, están escritos de manera clara y coherente.				
04	Ficha de retroalimentación: aspectos a mejorar	Identifica con claridad aspectos prioritarios que necesitan ser mejorados. Estas recomendaciones se elaboran de acuerdo con los niveles de logro del Programa <i>Leea</i> .				
05	Desarrollo durante la retroalimentación	Demuestra cordialidad y se dirige de manera respetuosa al docente. Utiliza un lenguaje sencillo, claro y fluido. Evidencia manejo de la propuesta <i>Leea</i> . Muestra apertura a los comentarios y opiniones de los docentes, absuelve dudas e interrogantes de los docentes en relación con el programa <i>Leea</i> .				

LECTURA DE LA FICHA ÚNICA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

	Dimensiones	Criterios	Observaciones	Puntaje
01	Información de la ficha (0-5 pts.)	La información que se recoge en la ficha de acompañamiento es relevante respecto del manejo de la propuesta <i>Leea</i> .		
02	Lenguaje utilizado (0-3 pts.)	El lenguaje que maneja en la ficha es claro y coherente; utiliza ejemplos y da detalles de las acciones pedagógicas del docente.		
03	Manejo del tiempo (0-2 pts.)	Envía las fichas de acompañamiento en el plazo propuesto. Las fichas se encuentran completas.		

Inicio	Proceso	Logrado
0-14	15-25	26-30

