

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DE LOS ESTUDIANTES DEL SEGUNDO GRADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80229 “CRISTO JESÚS” DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

PERALES HERRERA, Edwin Martín

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E 80229 “Cristo Jesús”	4
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	26
5.1 Marco Conceptual.....	26
5.1.1 Monitoreo Pedagógico.....	26
5.1.1.1. Definición.....	26
5.1.1.2. Características del monitoreo.....	26
5.1.1.3. Importancia del monitoreo.....	27
5.1.1.4. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.5. Instrumentos de monitoreo.....	28
5.1.2 Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.2.1. Definición.....	28
5.1.2 .2. Enfoques de acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.2 .3. Modalidades del acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.2 .4. Actividades y recursos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.2 .5. Instrumentos del acompañamiento.....	31
5.1.3 Evaluación de la práctica pedagógica.....	31
5.1.3.1. Definición.....	31
5.1.3.2. Tipos de evaluación.....	32

5.1.4 Área Curricular de Matemática.....	33
5.1.4.1. Enfoque del área de Matemática.....	33
5.1.4.2. Resolución de problemas en el área de matemática.....	33
5.1.4.2.1. Estrategias para promover la resolución de problemas en el área de matemática.....	33
5.1.5 Recursos y materiales Educativos.....	34
5.1.5.1. Importancia de los recursos educativos.....	35
5.1.5.2. Función de los recursos educativos.....	35
5.1.6 Procesos de Planificación de sesiones de aprendizaje.....	35
5.1.6.1. Criterios que orienta la planificación de sesiones.....	35
5.1.6.2. Elementos Básicos de la planificación de las sesiones de aprendizaje.....	36
5.1.7 Procesos pedagógicos.....	36
5.1.8 Procesos didácticos del área de matemática.....	37
5.1.9 Evaluación de los aprendizajes.....	38
5.1.9.1 Propósitos de la evaluación formativa.....	38
5.2 Experiencia Exitosa.....	38
6. Diseño del Plan de Acción	40
6.1 Objetivos.....	40
6.1.1 Objetivo general.....	40
6.1.2 Objetivos específicos.....	40
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	40
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	45
8. Presupuesto.....	53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	56
10. Lecciones Aprendidas.....	59
Referencias.....	59

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	49
<i>Figura 6.</i>	Riesgos en la implementación del Plan de Acción.....	52
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	54

Introducción

Las organizaciones educativas presentan un contexto asociado a múltiples problemas los cuales plantean desafíos que deben abordarlos crítica y creativamente, necesitando una acción innovadora o reforma para lograr, cada vez, mejores aprendizajes. Las prácticas directivas y docentes necesitan tener cambios en la enseñanza, en el monitoreo y asesoramiento oportuno a cada docente, afrontándolo de manera concertada, colaborativa y sostenida, para optimizar el servicio educativo que ofrece la institución, para lo cual se diseñó y planificó un Plan de Acción partiendo del análisis de la práctica docente que lleve a lograr mejores aprendizajes en los estudiantes y garantizar calidad de enseñanza de los profesores a causa del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE).

El trabajo académico que se presenta ha sido elaborado a partir del diagnóstico y la priorización del problema relacionado a la resolución de problemas en el área de matemática en los alumnos del segundo grado, en la cual el director como líder pedagógico tiene la capacidad de reflexionar e intervenir para garantizar la gestión efectiva de los aprendizajes, a través de la asesoría, el recojo y entrega de información en base a la observación, teniendo en cuenta el enfoque crítico reflexivo y el trabajo que ejecuta el docente en el aula. Consta de diez apartados que se pasa a detallar a continuación.

En el primer apartado hace mención a la identificación de la problemática. En ella se presentan las características del contexto sociocultural de la institución educativa (IE) N° 80229 “Cristo Jesús”, en donde se encuentra el problema relacionado a los aprendizajes de los estudiantes, teniendo como base, para su identificación, el árbol de problemas con sus causas y consecuencias, y que forman parte del análisis de la realidad institucional.

El segundo apartado, presenta el diagnóstico del problema priorizado. En él se describen los instrumentos, tanto cuantitativos como cualitativos, aplicados a los docentes del área, y empleados para la recolección de datos y su análisis respectivo en relación a los procesos de gestión escolar, los compromisos de gestión y el Marco del Buen Desempeño del Directivo. En este apartado también se presenta el reto que se asume como directivo.

El tercer apartado contiene una descripción de la labor que debe realizar el director como líder pedagógico para hacer frente al problema identificado. Se toma como referencia los aportes teóricos de Vivian Robinson, respecto a las dimensiones de liderazgo directivo, como son: establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de los recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y garantía de un ambiente seguro y de soporte.

El cuarto apartado presenta la alternativa de solución planteado por la dirección y que consiste en la formulación y aplicación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente como búsqueda de la mejora continua de los profesionales de la educación y de la instauración de una comunidad profesional de aprendizaje, requisito fundamental que permitirá que los estudiantes logren mejores aprendizajes. En el quinto apartado se desarrolla el marco teórico que sustenta la alternativa de solución. Esta contiene el deslinde terminológico relacionado a monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, así como a las estrategias e instrumentos que se utilizan para realizar estos procesos. Abarca, además, el enfoque del área de Matemática y de la Resolución de Problemas.

En el sexto apartado se presenta el diseño del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente. Esta contiene dentro de su estructura el objetivo general, los objetivos específicos y la matriz para la ejecución del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. Se hace una explicación detallada de las estrategias, metas y actividades a realizar, así como su cronograma de ejecución. El séptimo apartado está referido al Plan de monitoreo y evaluación. Aquí se detallan ciertos riesgos que conlleva la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, así como las medidas que se deben tomar para contrarrestarlos, se especifican los instrumentos que deben ser utilizados para constatar que su correcta aplicación. El octavo apartado presenta el presupuesto detallado por actividades que se utilizará para la ejecución del Plan, así como su financiamiento.

En el noveno apartado se explica cómo los diferentes módulos de aprendizaje desarrollados en la especialización han ayudado a formular el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica. Y en el décimo apartado, se hace un listado y una valoración particular de cuáles son las principales lecciones

aprendidas en el proceso de elaboración del presente plan para tener en cuenta en la práctica diaria del liderazgo pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N°80229 “Cristo Jesús”

La Institución Educativa N° 80229 “Cristo Jesús”, es una institución del estado que atiende a niñas y niños del nivel primaria, pertenece a la UGEL de Otuzco; está ubicada en la calle Bolívar N° 706, barrio la Ermita, ciudad de Otuzco, comprensión del distrito y provincia de Otuzco, región La Libertad. El local se encuentra ubicado en el centro de la ciudad a dos cuadras de la Plaza de Armas y es de fácil acceso para la comunidad educativa.

La ciudad de Otuzco está ubicada al Noreste de la ciudad de Trujillo, a 75 km y 1 hora 20 minutos en combi desde Trujillo, su clima es variado con una temperatura promedio de día de 20.5°C y de noche de 6.7°C, goza de sol durante gran parte del año, según el censo de población y vivienda 2007 Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), cuenta con una población de 25 265 habitantes, Otuzco según el Organismo Mundial de Turismo (OMT) es un destino de excursión predominantemente religioso, ya que sus visitantes permanecen menos de 24 horas.

La ciudad tiene ventaja frente a otras provincias de la región, por diversos factores entre ellos tenemos: su cercanía a Trujillo, vía de acceso en buen estado y la imagen de la Inmaculada Virgen de la Puerta; además cuenta con los servicios básicos de agua, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, señal de cable tv, internet; dentro de las principales actividades económicas podemos enumerar, el intercambio de productos de primera necesidad con otras ciudades, el turismo religioso, la agricultura (producción de tubérculos, cereales y gramíneas), así como la ganadería (crianza de ovino, vacuno, caprino y porcino); así mismo podemos decir que la ciudad atraviesa por serios problemas sociales como son las extorsiones, los asesinatos, el pandillaje, que afectan la tranquilidad y el desarrollo económico del poblador otuscano.

La Institución Educativa N° 80229 “Cristo Jesús” es polidocente, donde laboran un director, dos personal administrativo y 17 profesores (14 de aula, uno de música y dos de educación física) cuenta con una población escolar de 457 estudiantes matriculados de primero a sexto grados, distribuidos en 14 secciones. La escuela a

juzgar por los resultados, viene logrando comprometidamente una mayor participación de profesores y padres de familia en la mejora de los aprendizajes, basada en la construcción consensuada de una visión compartida, los docentes trabajan en equipos conformando una comunidad de profesionales de aprendizaje y asumen nuevos retos y riesgos en la aplicación de estrategias innovadoras de enseñanza.

La escuela tiene aspectos importantes que constituyen fortalezas entre las que destacan, un equipo de docentes que asumen retos, alumnos predispuestos a aprender y padres comprometidos. La relación con la comunidad educativa es cordial, existe buena comunicación, se rinde oportunamente cuentas y se toma decisiones concertadas para lograr las metas de aprendizaje. Con las organizaciones externas de la localidad como la Municipalidad Provincial, Rondas Campesinas, World Visión, Red de Salud, Policía Nacional, Parroquia, se tiene buenas relaciones de apoyo y cooperación en favor de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y por ende en la mejora de la calidad de vida de la población se considera una fortaleza las altas expectativas y exigencias que tiene la población de la escuela.

La institución educativa N° 80229 “Cristo Jesús”, tiene un terreno propio cuya área es de 1101 metros cuadrados, su infraestructura está construido de material noble, cuenta con dos pabellones: pabellón A de tres pisos, con siete aulas, un ambiente para biblioteca, una sala de profesores, un ambiente para dirección, dos baterías de baños para niñas y dos baterías de baños para niños, el pabellón B de tres pisos con siete aulas pedagógicas, tres baterías de baños para niños y tres para niñas, cuenta con un espacio pequeño para recreación y un kiosko, la escuela no tiene campo deportivo, cocina, comedor, laboratorios ni áreas verdes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Partiendo de los hallazgos y análisis de la documentación sobre resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015; 2016, actas y registros oficiales, así como la caracterización de la institución educativa N° 80229 “Cristo Jesús”, se han identificado varios problemas que produce insatisfacción, carencia o una dificultad que causa malestar, en los actores educativos de la escuela, de los cuales se ha

priorizado el problema “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”, que como líder pedagógico, se debe dar solución diseñando un plan de acción que permita intervenir en esta situación concreta enfocada al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Frente al problema bajos niveles de logro de los estudiantes en la resolución de problemas del área de matemática, se pueden identificar varias causas relacionados a diferentes factores del quehacer educativo, entre ellas tenemos: el desconocimiento del docente referente a las características de los estudiantes, vale decir que no muestran interés por el contexto donde se desarrolla el alumno, este aspecto se contempla en el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDDo), dicha causa está relacionada al factor de gestión curricular con las capacidades profesionales de los docentes, esto origina que la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje son descontextualizados; por ello se propone realizar capacitación a través de los grupos de interaprendizaje (GIA) y trabajo colegiado.

Una segunda causa que tiene que ver con el problema, es el poco conocimiento del enfoque y procesos pedagógicos y didácticos del área de matemática, por parte del docente, encontrándose asociada al factor de la gestión curricular, capacidades profesionales de los docentes; esto se debe a la falta de interés por conocer y comprender los enfoques y procesos pedagógicos y didácticos de dicha área, por esta razón se genera mala aplicación de las estrategias que desarrollan procesos pedagógicos y didácticos, frente a esto se propone promover la autocapacitación y la capacitación colegiada mediante los GIA.

La tercera causa del bajo nivel de logro de aprendizajes, es el uso inadecuado o exclusión de los materiales y recursos educativos en la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, por parte del docente, relacionándose nuevamente al factor referido a las capacidades profesionales de los docentes, por su descuido o falta de interés en la revisión de las orientaciones técnico pedagógicas de los diferentes textos y recursos que otorga el Ministerio de Educación (MINEDU), por tanto limita el desarrollo de las capacidades matemáticas, científicas y tecnológicas de los estudiantes, ante esta situación, se propone realizar capacitación colegiada para el análisis y reflexión de las orientaciones dados por el MINEDU .

Una cuarta causa tiene que ver con la evaluación, a consecuencia de que existe una inadecuada construcción y aplicación de instrumentos de evaluación a los

estudiantes, por poco conocimiento del docente de las técnicas e instrumentos de evaluación para evaluar las capacidades del área de matemática. Al igual que las anteriores causas se encuentra dentro del factor de gestión del currículo, capacidades profesionales de los docentes, por consiguiente se limita a la revisión de cuadernos, presentación de trabajos grupales y la aplicación de instrumentos poco confiables por su deficiente construcción que dan resultados, datos e información que no responde a las intencionalidades de la evaluación y por lo tanto se tiene documentos incoherentes, ante esto se propone realizar en la GIA, capacitación con especialistas en evaluación.

La quinta causa del bajo nivel académico del área de matemática referido al factor de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE), es el poco monitoreo y acompañamiento del equipo directivo, por el escaso conocimiento del enfoque de monitoreo y aspectos técnico pedagógicos del proceso de enseñanza aprendizaje; como factores relacionados a esta causa es el MAE en lo referido a planificar, orientar y aplicar los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, de aquí que genera incomodidad en los docentes cuando se ejecuta, porque sólo queda en visitas, recojo de datos pero no hay la asesoría técnica, generando improvisación y rutina en la práctica docente, ante esto se propone construir el Plan MAE de manera colegiada y brindar asesoría pedagógica oportuna.

Para poder dar solución a este problema es importante que el director cambie de actitud y genere cambios cualitativos en el equipo directivo y en los docentes ejerciendo un liderazgo compartido y distribuido, promoviendo el trabajo colegiado y una comunicación asertiva, para facilitar el conocimiento y comprensión de la resolución de problemas en el área de matemática en los estudiantes del segundo grado.

El problema priorizado se describe a continuación, en el árbol de problemas, donde se explica las causas y consecuencias que intervienen para que esta situación y efectos se mantengan y el peligro que representa para la institución; del mismo modo como líder pedagógico, permite motivar, movilizar acciones y tomar decisiones para solucionar el problema.

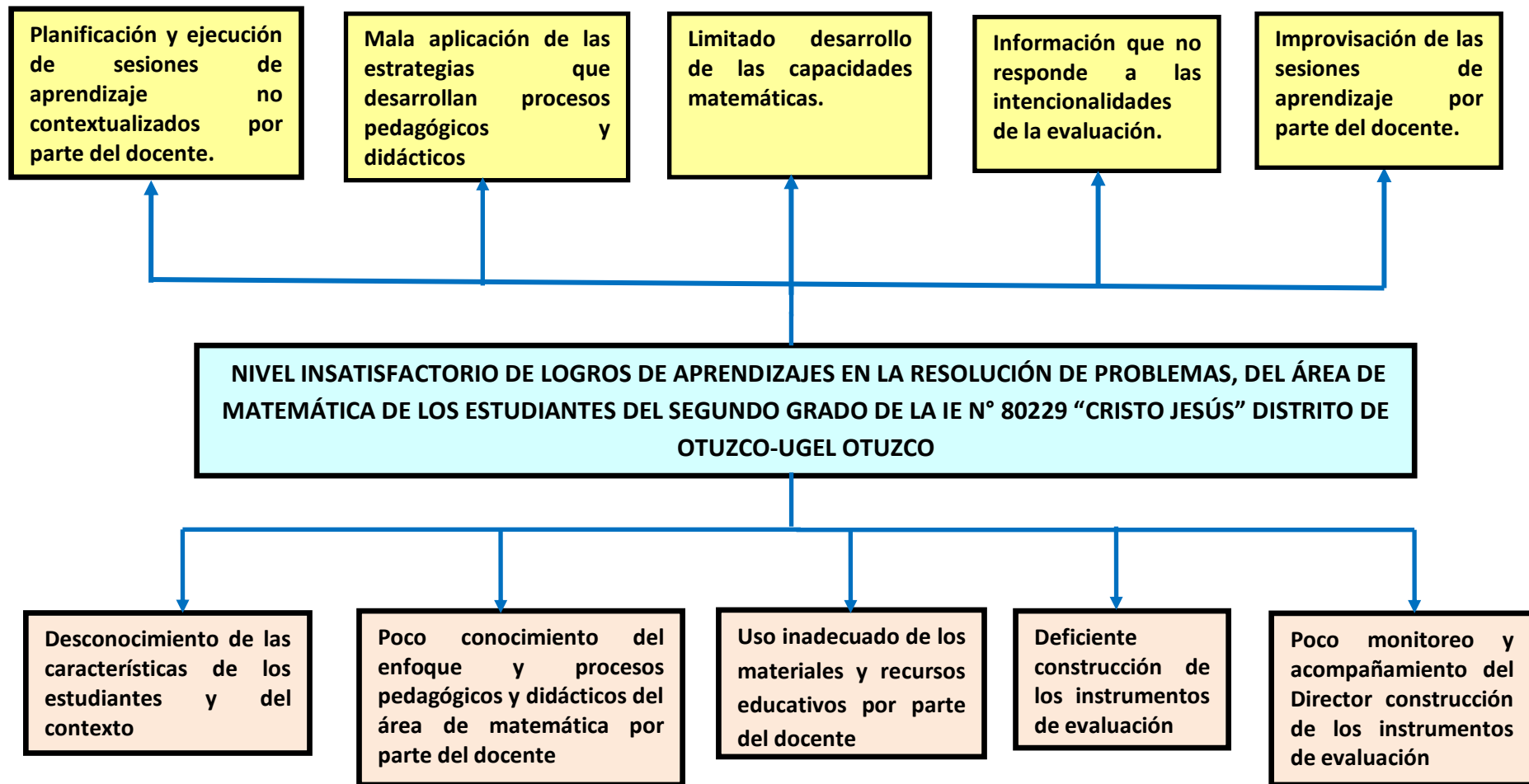


Figura 1. Árbol de problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

El recojo de información para diagnosticar la problemática se realizó por medio de la aplicación de técnicas e instrumentos como la entrevista, guía de grupo focal, teniendo en cuenta los aspectos de la información que se necesita para realizar el diagnóstico y lograr el objetivo propuesto, llegándose a priorizar el problema “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados cuantitativos son producto de la aplicación de la ficha de monitoreo y acompañamiento pedagógico propuesta por el Ministerio de Educación, considerando los diferentes factores determinados para el presente trabajo; con relación al factor de Gestión del Currículo, en el proceso de planificación el 83% de las visitas realizadas, alcanzan el nivel de inicio, debido a que no conocen las características de los estudiantes y del contexto, porque no han realizado el diagnóstico, teniendo como resultado sesiones descontextualizadas que no responden a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

El 83% de las visitas observadas a los docentes están en el nivel de inicio, en referencia a la aplicación del enfoque y los procesos pedagógicos y didácticos del área de matemática, evidenciando sesiones de aprendizaje incoherentes en su estructura interna ya que no se considera los procesos didácticos en la planificación y ejecución, por el poco conocimiento o desinterés de los docentes y no ha habido una buena orientación a los docentes por parte del equipo directivo. Para dar solución se propone orientaciones necesarias en los grupos de interaprendizaje (GIA) y en la asesoría personalizada.

El 50 % las observaciones hechas a los docentes alcanzan el nivel de proceso, en el uso de materiales y recursos educativos tanto en la planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje, lo que permite afirmar que los recursos y materiales no se usan de manera oportuna por su poco conocimiento de su uso adecuado. Para atender

esta situación se plantea realizar capacitación de los materiales y recursos educativos a través de los (GIA).

En la construcción de instrumentos de evaluación el 83% de los docentes se ubican en el nivel de inicio, debido a que tienen dificultades en la elaboración de instrumentos de evaluación así como en la tabulación e interpretación de los resultados, generando una deficiente información de resultados de aprendizaje, frente a ello se considera capacitar a los docentes en las GIA mediante el intercambio de experiencias y el acompañamiento y retroalimentación oportuna sobre este tema tan importante en el quehacer educativo.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los resultados cualitativos se han obtenido a través de la administración de la entrevista a un grupo focal, la cual ha sido aplicada a los profesores, teniendo en cuenta los factores del presente trabajo para realizar el diagnóstico y lograr el objetivo propuesto.

Respecto al factor de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente se ha obtenido información a través de la aplicación de la entrevista y la guía grupo focal, los docentes entrevistados afirman que el director de la institución educativa N° 80229 “Cristo Jesús” elabora el plan, instrumentos y selecciona estrategias de monitoreo de manera personal y no colegiada sin tomar en cuenta las necesidades de los profesores, generando improvisación y conformismo docente. Frente a esto MINEDU (2016), dice que el monitoreo y acompañamiento es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigido al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas y mejorar su desempeño en aula, mediante la orientación y asesoría sostenida en el tiempo.

Para revertir esta situación el director deberá tener en cuenta el Marco de Buen Desempeño del Director (MBDDir) en el dominio 2, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa y la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa y los desempeños 15; 16; 17; 18; 19; 20 y 21; que le permita actuar de manera dinámica e interdependiente en la conformación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje para el desarrollo profesional docente y ejecutar el proceso de acompañamiento sistemático de la enseñanza que realiza el maestro, desde un énfasis ético puesto que la transformación educativa implica tener siempre el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza.

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

En la IE N° 80229 “Cristo Jesús” del distrito de Otuzco perteneciente a la UGEL Otuzco, se presenta el problema “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco” por lo que el presente trabajo de investigación gira en torno a ella, tomando en cuenta para la elaboración de su diagnóstico se han utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Del análisis de los instrumentos cuantitativos se concluye que los docentes tienen dificultades en el proceso de planificación, este resultado tiene relación con el proceso de gestión escolar (P002.1) referido a elaborar la programación curricular. Se tiene además que los docentes tienen dificultades por el poco conocimiento de los enfoques y procesos didácticos del área de Matemática, la cual está relacionado con el proceso (PO02.1) referido a realizar la programación curricular. Algunos docentes no usan adecuadamente los materiales y recursos educativos, también está relacionado con el proceso (PO02.1) referido a realizar la programación curricular. Los docentes construyen y aplican instrumentos de evaluación deficientemente, la cual está relacionado al proceso (PO04.5) evaluar aprendizajes.

Las dificultades identificadas en el anterior párrafo, así como la relación que existe con los procesos de gestión escolar, influyen en forma negativa en el cumplimiento de algunos de los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) propuestos por el Ministerio de Educación, y que no han sido logrados por la institución educativa. Estos compromisos son los siguientes: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, y el acompañamiento y monitoreo de la práctica docente.

Las competencias del Directivo que no se desarrollan al no cumplir los CGE, son: competencia 1; Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje; competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de

su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Respecto al MAE, como conclusión de la entrevista al grupo focal, se afirma que el plan es impuesto por la dirección y se ejecutan pocas veces durante el año, el equipo directivo tiene dificultades para el acompañamiento pedagógico, poco dominio de estrategias y de conocimientos pedagógicos, y los instrumentos de monitoreo no son socializados. Estos hallazgos se vinculan con los procesos operativos de gestión PO03.1: Desarrollar el trabajo colegiado y PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico, así como el proceso de soporte (PS01.3): para fortalecer capacidades de los docentes, así mismo se relaciona con la competencia seis del MBDDir: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD.

Del análisis de estos resultados cualitativos se puede inferir que no se han cumplido con el siguiente CGE: Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE; a su vez esto no permite que desarrollen las competencias directivas siguientes: competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, y la competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Por consiguiente el reto que tiene el equipo directivo es mejorar el logro de aprendizaje de resolución de problemas en los alumnos del segundo grado en el área de matemática. Para afrontarlo el director debe garantizar mediante un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, la calidad de enseñanza de los docentes de la institución educativa N° 80229 “Cristo Jesús”, mediante el liderazgo de una comunidad de aprendizaje y la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la escuela a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con las y los docentes, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Para superar las debilidades y potenciar las competencias y desempeños de los docentes del área de matemática, el director de la IE, debe plantear un MAE de la práctica docente pertinente y consensuado, mediante el trabajo reflexivo, colaborativo y con una visión compartida a la institución educativa dirigida a lograr que los estudiantes mejoren el nivel de logro de resolución de problemas matemáticos. Para ello, será importante que los docentes planifiquen y ejecuten aprendizajes significativos vinculados a la realidad y necesidades de los estudiantes, aplicando estrategias que desarrollan la solución de problemas, utilizando los procesos didácticos del área, los materiales y recursos educativos de acuerdo a las sesiones de aprendizaje y evalúan los aprendizajes de manera objetiva, pertinente y formativa.

La labor de los docentes es estructural, por eso el trabajo del director y del equipo directivo, debe priorizar el apoyo técnico para que esa labor pedagógica se mejore y facilite los logros previstos por la institución educativa. En ese sentido, el monitoreo y el acompañamiento que se le dé a los docentes a través de la asesoría personalizada y los círculos de interaprendizaje permitirá desarrollar la motivación intrínseca y fortalecer las capacidades de los docentes y afrontar con éxito el reto planteado y superar las debilidades detectadas.

A continuación, se presenta la siguiente figura del análisis del resultado del diagnóstico que establece la relación entre los procesos de gestión involucrados, los compromisos de gestión y las competencias del MBDDir que se encuentran implicados en el problema, así como las conclusiones del diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje, en la capacidad de resolución de problemas, en el área de matemática en los alumnos del segundo grado de la institución educativa 80229 “Cristo Jesús” distrito de Otuzco-UGEL Otuzco.	Resultados cuantitativos: En las observaciones hechas en la visita realizada a los docentes, se halla que en el proceso de planificación el 83% de las docentes están en inicio, debido a que desconocen las características de los estudiantes y del contexto para realizar la programación curricular de manera pertinente. El 83% están en nivel de inicio en la aplicación del enfoque y los procesos didácticos del área de matemática, tienen dificultades en su aplicación por el poco conocimiento de estos procesos y por no haber recibido orientación. El 50 % alcanzan el nivel de proceso en el uso de materiales y recursos educativos ya que no se ha realizado una completa revisión de las orientaciones metodológicas de estos recursos de manera personal ni colegiada. El 83% de los docentes alcanzan el nivel de inicio en la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación, debido a su poco conocimiento del uso de las técnicas e instrumentos para evaluar competencias y para su construcción, tabulación e interpretación de los datos obtenidos.	PO02.1. Realizar la programación curricular. PO03.2. Desarrollar el trabajo colegiado. PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico. PSO1.2. Monitorear el desempeño y rendimiento. PO04.4. Evaluar aprendizajes PSO1.2. Monitorear el desempeño y rendimiento.	Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa.	Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolo hacia el logro de aprendizajes. Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

	En el proceso de ejecución el 83% de las docentes se ubican en el nivel de proceso, teniendo dificultades en el uso del tiempo en actividades pedagógicas, no comunican con claridad el propósito de la sesión, falta de acompañamiento a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, deficiente ejecución de los procesos de evaluación y de estrategias metodológicas así como de los materiales y recursos educativos de manera oportuna y el poco acompañamiento y orientación a los estudiantes; por otro lado el 17% de las profesoras llegan al nivel de logrado.	P.E. Dirección y Liderazgo PEO3.1. Monitorear el proceso de planificación. PEO3.3. Adoptar medidas para la mejora continua. PO2.1. Realizar la programación curricular. PO3.2. Desarrollar el trabajo colegiado. PO3.3. Realizar acompañamiento pedagógico. PSO1.2. Monitorear el desempeño y rendimiento. PSO1.3. Fortalecer capacidades.	Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa.	Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolo hacia el logro de aprendizajes. Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.
--	--	--	---	--

	Resultados cualitativos: El equipo directivo imponen el plan, los instrumentos y seleccionan estrategias de monitoreo, sin tomar en cuenta las necesidades de los docentes; generando improvisación y conformismo docente en la aplicación de los procesos pedagógicos y se ejecuta pocas veces debido a que no se conoce el enfoque del MAE y se tiene poco conocimiento pedagógico para poder asesorar a los docentes del área.	P.E. Dirección y Liderazgo PEO3.3. Adoptar medidas para la mejora continua. P.O: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO3.2. Desarrollar el trabajo colegiado. PO3.3. Realizar acompañamiento pedagógico. P.S. Soporte al funcionamiento escolar. PSO1.2. Monitorear el desempeño y rendimiento. PSO1.3. Fortalecer capacidades	Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa	Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.
--	---	---	---	---

Figura 2. Análisis de resultados del Diagnóstico.

2. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016a), considera que para saber el impacto que genera el liderazgo eficaz del director, esta se debe realizar teniendo en cuenta el impacto que genera sobre los alumnos y no sobre otros adultos. La preocupación del líder pedagógico está centrado en los aprendizajes de los estudiantes y en la calidad de enseñanza de sus docentes, mediante una mejor planificación y organización de la escuela, un mejor clima institucional, así como una mayor participación de las familias en los procesos educativos. Para lograrlo debe desarrollar sus acciones en cinco dimensiones.

La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. En alusión a esta dimensión y el problema priorizado se proyecta que el director debe tener una direccionalidad hacia dónde quiere ir y como va a llegar, procurando construir un sentido de compromiso grupal con el futuro y los propósitos que se quiere lograr en la institución en el área de matemática, para ello debe involucrar a toda la comunidad educativa, estableciendo concertadamente metas de logros de aprendizaje en el área de matemática y asumir compromisos de mejora. Es prioritario establecer metas comunes a la organización, porque debe ser apropiado y profundamente compartido por todos los actores educativos. Esto se debe ejecutar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión es el uso estratégico de recursos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado el director debe capacitar a los docentes sobre el uso óptimo de los recursos y materiales existente en la institución educativa, para favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad, gestionando con equidad y eficiencia los recursos y materiales educativos de matemática, organizándolos, distribuyéndolos y facilitándolo oportunamente a todas las aulas para estar al alcance de los estudiantes.

Según Robinson, la tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a ella y al problema priorizado, se plantea establecer con el equipo docente jornadas de reflexión sobre su práctica, revisar en equipos de trabajo el currículo nacional, buscando darle secuencia y articulación, que asegure su aplicación en cada grado. Además, de planificar la

evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y aplicarla de manera diferenciada para que todos los estudiantes alcancen los aprendizajes previstos y se asegure el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes al grado y ciclo y realizar el monitoreo y acompañar a los docentes, a través de la observación de las sesiones de aprendizajes para realizar la retroalimentación a cada uno de ellos.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece liderar una comunidad de aprendizaje entre los docentes , generando una dinámica de interaprendizaje al interior de la escuela e influyendo en las motivaciones y la capacitación docente, consolidando a la escuela como una unidad de formación continua para la mejora de su práctica pedagógica y de resultados de aprendizaje, para esto, se plantea promover y orientar la participación de los docentes a través de la autogestión, visitas en aula, observación entre pares, la conformación de círculos de aprendizaje, la auto reflexión sobre la práctica docentes y el asesoramiento personalizado en el área de Matemática.

Robinson considera en la quinta dimensión asegurar un ambiente seguro y de soporte. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea optimizar el uso de la infraestructura, equipamiento y material que garantice un entorno seguro, ordenado y de soporte a la labor educativa, dentro y fuera del aula, estableciendo normas claras y pertinentes elaboradas, consensuadas y respetadas por todo el personal de la institución educativa, promoviendo una cultura de prevención en el colectivo escolar, para mitigar los posibles riesgos amenazas que podrían afectar a la escuela y facilite que el docente pueda enfocarse plenamente en su labor de enseñanza para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación se presenta la siguiente figura que describe las características del rol como líder pedagógico, según Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de docentes	Planificación colegiada de los profesores de acuerdo al grado y ciclo que responda a las características de los estudiantes y del contexto. Reforzamiento diferenciado para estudiantes. Aulas para alumnos avanzados de cada ciclo.	Alcanzar en el área de matemática un alto porcentaje en el nivel de logro satisfactorio.
Establecimiento de metas y expectativas. Uso estratégico de recursos	Reuniones periódicas para evaluar los avances respecto a las metas logradas. Conformación de equipos de trabajo para la elaboración de los instrumentos de gestión. Monitoreo y acompañamiento permanente a los profesores para orientarlos en su desarrollo profesional.	Construir metas de manera participativa de logros de aprendizaje en matemática. Construcción de los instrumentos de gestión de manera participativa.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Talleres de manejo de habilidades sociales para estudiantes, profesores y padres de familia. Construcción de normas de convivencia de manera compartida. Atención tutorial a los estudiantes y de asistencia a los padres de familia.	Participación activa, democrática, comprometida de los actores de la I.E. para evidenciar una convivencia sana, constructiva.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de docentes	Planificación de sesiones de aprendizaje a través de un trabajo compartido. Ejecución de sesiones de aprendizaje de acuerdo al enfoque de área, sus procesos pedagógicos y didácticos. GIAs para compartir conocimientos pedagógicos referidos al área. Talleres sobre estrategias para matemática. Talleres sobre evaluación de los aprendizajes.	Fortalecer las capacidades docentes para la aplicación de estrategias, procesos pedagógicos y didácticos del área de matemática.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Jornadas con padres de familia. Encuentros familiares. Firma de convenios con instituciones de la localidad Conformación de junta directiva de la I.E. de manera democrática.	Padres de familia comprometidos con la mejora de la resolución de problemas matemáticos.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

3. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Frente a la problemática priorizada: “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”; se ha determinado como alternativa oportuna y factible de solución, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) en el área de matemática, que permita desarrollar la profesionalidad docente, transformar la escuela a un nivel superior de funcionamiento y garantizar calidad de enseñanza y mejora de logros de aprendizajes, centrado en el cambio activo, en una dinámica de aprendizaje constante al interior de la escuela y en la innovación en la gestión curricular, creando un clima de innovación permanente.

El MAE viene a ser la ejecución del monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes del área de matemática para mejorar su desempeño desarrollando la resolución de problemas del área de matemática en los alumnos del segundo grado y obtener mejores aprendizajes. En ese sentido, el monitoreo pedagógico, debe ser concebido como el acopio y análisis de datos e información de los procesos y productos pedagógicos para la toma de decisiones, cuyos resultados facilitan identificar logros y debilidades que admitan la continuidad de las actividades y/o alcanzar medidas correctivas para perfeccionar los resultados dirigidos a logros de aprendizaje de los estudiantes. (MINEDU; 2016b).

De acuerdo a la RSG N° 08-2016-MINEDU, el acompañamiento pedagógico, es una estrategia de formación docente en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en el aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor mediante acciones de orientación y asesoría sostenida en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colectiva. (MINEDU; 2016b).

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente, para mejorar su motivación, compromiso y su buen actuar es entendida como: un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica, con base a evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la

calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia. (MINEDU, 2008)

En la planificación, ejecución y evaluación del MAE se tendrá en cuenta las necesidades y exigencias pedagógicas, emocionales y motivacionales de los profesores; al equipo directivo y docentes con experiencia en acompañamiento pedagógico; los especialistas de la UGEL Otuzco para que brinden la asesoría adecuada. Para ello, es necesario que el líder pedagógico ejecute una estrategia participativa y compartida de mejora escolar y una comunidad profesional de aprendizaje que facilite el diálogo, la autoevaluación y reflexión colegiada de su práctica, promoviendo aprendizajes pedagógicos, personales e institucionales. “Todas las organizaciones aprenden, sean conscientes de ellos o no, es un requerimiento fundamental para la continuación de su existencia”. (Robbins, 2009, p.634).

Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA), siguiendo esta línea Krichesky y Murillo (2013), definen las comunidades profesionales de aprendizaje como comunidades de ámbito escolar, que tienen como fin mejorar la práctica de la enseñanza a través de la participación activa de los docentes en trabajos colaborativos, reflexivos y exhaustivos sobre su propia práctica. Las CPA sientan las bases de una nueva cultura escolar a ser desarrollada. Krichesky y Murillo (2011, p.71) acuden a Stoll y Louise para explicar que estas comunidades son de carácter profesional, porque se sostienen con base en:

(...) un cuerpo técnico y especializado de conocimiento; una ética de servicio que orienta a los educadores a satisfacer las necesidades de los alumnos; una identidad colectiva fuerte a través del compromiso profesional de los miembros; y una autonomía profesional desarrollada bajo la regulación colegiada sobre la práctica y los estándares de actuación profesional.

El MAE está orientado a que los docentes se preocupen por entender y comprender sus necesidades y exigencias actuales y futuras de aprendizaje y ofrecerles, como estrategia, el apoyo técnico pedagógico y retroalimentación personalizada oportuna, resaltando y reconociendo los aspectos destacables de su trabajo y recibir un feedback positivo, para estar emocionalmente mejor preparado y aceptar una sugerencia de cambio, a fin de eliminar los obstáculos o barreras que existen y asegurarse de obtener logros a corto plazo en su práctica docente, que permitan presentar éxitos que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio en el MAE se ha iniciado y continuará.

La IE N°80229 “Cristo Jesús” de Otuzco, tiene como visión compartida “Ser, al 2020, una Institución Educativa líder en Educación Primaria en la región, que garantice calidad de enseñanza y alto compromiso con los aprendizajes de sus estudiantes, desarrollando competencias científicas, académicas y socioemocionales de los estudiantes, en un ambiente acogedor y de sana convivencia”. Al impulsar el director y su equipo directivo el MAE, apuntará a lograr la visión organizando y desarrollando de manera participativa y colaborativa con los actores educativos, los compromisos y procesos de gestión, operativos, misionales y de soporte involucrados en el MAE.

La implementación del MAE por el director, generará valor en los procesos de gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo, con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, con el fortalecimiento del desempeño docente, específicamente con el trabajo colegiado (PO03.1), la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), promoción de la convivencia (PO05.1) y prevención y resolución de conflictos (PO05.2). En el soporte al funcionamiento de la IE, con la administración de recursos humanos y el monitoreo del desempeño y rendimiento (PS01.2) así como el fortalecimiento de capacidades (PS 01.3), contribuyendo a lograr resultados significativos en los aprendizajes del área de matemática.

Para ejecutar el MAE es prioridad generar una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes, suscitando cooperación y diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas entre docentes. Generar la reflexión crítica entre docentes y equipo directivo, así como la autoevaluación de su quehacer educativo es uno de los roles del directivo que permite la mejora continua del desempeño docente y que impactará significativamente en los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, es preciso que el director recoja información que le facilite identificar necesidades urgentes de atender y decidir qué alternativas se pueden adoptar para darles solución, entre docentes o solicitando apoyo especializado.

Para lograr los resultados que se desea del MAE, y lograr el involucramiento y compromiso es menester que los docentes participen dinámicamente desde el momento de su planificación. En ese sentido, el director convocará a reuniones de sensibilización sobre el MAE y su importancia, revisión de indicadores, instrumentos, y estrategias para el monitoreo, acompañamiento y evaluación, elaboración del cronograma, así como para la elaboración del listado y priorización de necesidades

pedagógicas y la conformación y desarrollo de los círculos de interaprendizaje y la asesoría personalizada.

Para el monitoreo se utilizarán como estrategias el autodiagnóstico, la visita a aula. El autodiagnóstico se realizarán en marzo, junio y noviembre, aplicando las rúbricas de desempeño docente, y las visitas al aula, por parte del director, se ejecutarán a partir de marzo hasta noviembre. En los meses de marzo, julio y diciembre se utilizarán las rúbricas de desempeño, mientras que para los meses de abril a octubre se aplicarán fichas de observación de acuerdo a las necesidades de información que tenga el equipo directivo con respecto a la práctica pedagógica del docente

En el acompañamiento pedagógico se hará uso de estrategias como las asesorías personalizadas, círculos de interaprendizaje. Ofrecer asesoría personalizada es responsabilidad del director, quien observará la clase del profesor una vez por mes, registrará sus anotaciones en el cuaderno de campo, de acuerdo al propósito de la visita y posteriormente, a través del diálogo reflexivo, brindará el asesoramiento necesario para fortalecer las buenas prácticas docentes y superar las dificultades que en ella se encuentren, culminando con el establecimiento de compromisos, que serán motivo de observación en la próxima visita. Ello requiere que el director maneje conocimientos y capacidades adecuadas para dar el asesoramiento.

La realización de círculos de interaprendizaje se ejecutará una vez cada quince días y responden a un acuerdo de los temas que se deben atender, coordinar el horario de ejecución y promover la participación de los docentes en la socialización y valoración de las experiencias, profundizar los temas de su interés o buscar soluciones compartidas a problemas relacionados con su práctica pedagógica. A estos encuentros académicos se invitará a especialistas como también a personal de la UGEL.

La evaluación, es transversal a todos los procesos de gestión comprendidos en el MAE, debe ser una práctica formativa que optimice la función docente y que, según Valdés (2009), es “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”; según el Marco del Buen desempeño Docente (MBDD) dominio 4, Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente; competencia 8, Reflexiona de su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su

identidad y responsabilidad profesional; se puede afirmar que la autoevaluación y la heteroevaluación, son importantes para generar cambios en la práctica docente.

Las evidencias de la práctica pedagógica de los docentes servirán para la evaluación, como tiene un carácter formativo, para efectos del MAE, se realizarán tres evaluaciones; al inicio, intermedio y al final, utilizándose los mismos instrumentos de recojo de datos añadiéndose el portafolio docente. La valoración se hará considerando la auto evaluación, coevaluación y heteroevaluación, y se hará en base a los desempeños establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente, para luego brindar la retroalimentación pertinente.

Como señala Valdés (2009), la autoevaluación es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”, esto es viable realizarlo en el MAE por medio de: Fichas de autoevaluación de desempeño docente, hojas de autclasificación, registro de sus propias sesiones de clase en video. Promover la autoevaluación es muy beneficioso para la mejora del docente y asienta la idea que la reflexión del docente sobre su práctica ocasionará una mejora en su desempeño. La coevaluación se ejecutará a través de la observación entre pares.

En lo que respecta a la heteroevaluación, Valdés (2009 p.47), señala “un conjunto de métodos/instrumentos cuya aplicación es útil y necesaria para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la que pueden aportar información pertinente”, esto se debe ejecutar a través de Observación de clases, portafolio, ejercicios de rendimiento profesional. Promover la heteroevaluación compromete a todos los agentes educativos y mediante esto se logra retroalimentar los métodos y actividades pedagógicas en el aula y la institución.

La retroalimentación será hecha por la persona que ejecute la observación de clase, estará dirigida a destacar cuales los aspectos positivos del docente, a fin de motivarlo y reconocerlo. El responsable tiene que desarrollar habilidades interpersonales que le permita ser sutil, claro y congruente con la intención de lo que expresa y, por otra parte, ayudará al docente que la recibe a fortalecer su actitud de apertura y capacidad de reflexión para lograr cambios personales y profesionales.

Finalmente, para medir el impacto de la ejecución del MAE en la solución del problema inicial, se aplicará una evaluación formativa diagnóstica y una evaluación formativa de salida a los estudiantes del segundo grado en solución del problemas en

el área de matemática y se confrontarán sus resultados, así como el impacto de la práctica docente en favor de los estudiantes y de los aprendizajes.

El director es el responsable directo del progreso de los aprendizajes de los estudiantes y del desempeño docente, por eso debe planificar, de manera consensuada, el MAE, monitorear el trabajo docente, acompañarlos para brindar asistencia técnica, en los círculos de interaprendizaje motivando la reflexión permanente, así como brindar la retroalimentación oportuna a los docentes monitoreados, a elaborar el Plan de Mejora Personal, la revisión del portafolio de los docentes, así como del control y asesoramiento a los docentes, de la planificación y ejecución de sus sesiones de aprendizaje.

Los profesores tendrán una doble función. Cuando sean observados, deberán mostrar una actitud de apertura hacia la observación, brindando las facilidades y presentado los documentos que les soliciten. Deberán asumir y cumplir con sus compromisos de mejora. Como observadores, ofrecerán asesoramiento a su colega, en base a su experiencia y a sus conocimientos pedagógicos, para superar algunas debilidades en los procesos de enseñanza. Tendrán que participar constantemente en los círculos de aprendizaje.

La propuesta de solución integra los compromisos de gestión escolar, en base al análisis de los resultados del diagnóstico y promueve el involucramiento dinámico de los actores educativos de la institución, equipo directivo, profesores, alumnos y padres de familia para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque territorial participativo que busca generar consenso y resolver los problemas de manera conjunta, tomando en cuenta las potencialidades económicas de Otuzco, la atención a los temas, culturales y ambientales, así como las políticas públicas de intervención a la acción educativa.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Frente al problema encontrado, se tiene que buscar alternativas de solución, para que a partir de ellas se halle la más adecuada, la cual debe ser coherente y pertinente a la situación que se quiere afrontar, lo cual se hace posible con los fundamentos teóricos que le den sustento a la solución planteada. Por ello se presentan términos y conceptos que ayudan a comprender y validar la alternativa de solución del problema relacionado a la resolución de problemas del área de matemática.

5.1.1 Monitoreo pedagógico. La palabra monitoreo proviene del latín “monere” que significa “advertir”. La Academia Real la define como “monitoria” es decir “consejo, monición, advertencia”. Monitoreo es una palabra que se utiliza en muchos campos de acción del saber humano, y uno de ellos es en el pedagógico, y en cualquiera que sea el ámbito se entiende como recojo de información in situ de acuerdo a ciertos indicadores.

5.1.1.1. Definición. Existe varias definiciones sobre monitoreo pedagógico, entre ellas podemos encontrar que:

Es el proceso metódico de acopio y análisis de información que demuestra la calidad de procesos pedagógicos que se desarrollan en el aula. También puede definirse, como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, facilitando la toma de decisiones más objetivas (MINEDU, 2014, p. 50).

5.1.1.2. Características del monitoreo. Según Murillo (2016) las características del monitoreo son:

A. Positivo. Resaltar para reforzar la práctica docente, los elementos que se ejecutan bien y dejar las debilidades para la reflexión.

B. Creíble. El monitoreo debe originar un informe con datos objetivos para que el docente esté de acuerdo con los datos implicados, es decir el recojo de datos sea de calidad y transparente para que la valoración sea justificada y fundamentada.

Según el Minedu (2013) las características del monitoreo son:

A. Sistemático y pertinente.- Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

B. Flexible y gradual.- El monitoreo permite apoyar a los profesores proponiendo opciones de lo particular a lo general.

C. Formativo, motivador y participativo.- El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del profesor dentro de un propósito de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita generar momentos de meditación y análisis continuo. Asimismo, suscita respeto y confianza en un ambiente colaborativo de trabajo.

D. Permanente e integral.- El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación.

5.1.1.3. Importancia del monitoreo. El monitoreo es importante por lo siguiente:

A. Para mejorar el desempeño docente. Según Tedesco (2010), afirma que al fortalecer la acción educativa se conseguirá disminuir las brechas en una sociedad que da mucho valor al conocimiento.

B. Para mejorar la motivación y compromiso de los docentes. Según Leithwood y Beatty (2008), sostiene que lo que diga o haga el director es estructural para la motivación, la implicación y el compromiso docente, el demostrarle interés, afecto puede generar muchos cambios positivos.

C. Porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes. Según el Currículo Nacional (2016), constituye la satisfacción de un derecho protegido por la ley sin discriminación que al final de la educación básica los estudiantes deberían ser competentes.

5.1.1.4. Estrategias de monitoreo pedagógico. Según el MINEDU (2016b) son entre otros: La observación entre pares, en donde el profesor experto visita el aula de un docente que tiene problemas con la finalidad de registrar su avance, en una interacción de confianza y aporte mutuo; la autogestión consiste en que los profesores registran sus puntos fuertes y blandos que tienen que satisfacer para lograrlo, razón de su propio avance; también tenemos la visita al aula en donde el director visita al aula para identificar avances de los indicadores priorizados, esta estrategia va a ser la utilizado por el equipo directivo.

5.1.1.5. Instrumentos de monitoreo. Es importante entender lo que es un instrumento. Según Hernández (2006), un instrumento es aquel que inscribe datos observables que constituyen realmente las significaciones o las variables que el indagador tiene en mente, cuya función es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”, el primero entrega evidencia empírica, el segundo provee modelos teóricos. Según el MINEDU (2016b) los instrumentos de monitoreo pedagógico, entre otros, son: Ficha de observación, cuaderno de campo, ficha de toma de notas, evaluación de desempeño docente, autodiagnóstico.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico.- Es el apoyo técnico planificado, sostenido, sistemática e integral que se da a los docentes. Tiene por finalidad generar retos y compromisos que faciliten mejorar sus procesos para la enseñanza y el aprendizaje. El acompañamiento debe realizarse en un ambiente de confianza, respeto, tolerancia y debe estar orientado a fortalecer la capacidad de evaluarse de forma crítica, reflexiva en relación a su práctica pedagógica.

5.1.2.1. Definición. Según la RSG N° 008-2016-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio que se realiza en la escuela, orientada al profesor de aula para robustecer sus competencias pedagógicas de forma individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es suscitar el desarrollo profesional del profesor de aula mediante la asesoría y las recomendaciones sustentadas en el tiempo, el cual se completa con estrategias de formación e integración colaborativa.

5.1.2.2. Enfoques del acompañamiento pedagógico. Según la RSG N° 008-2016-MINEDU, la ejecución del acompañamiento pedagógico considera los siguientes enfoques:

A. Reflexivo crítico. El profesor realiza su autoreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza, se apodera críticamente de saberes para confirmar su identidad profesional.

B. Inclusivo. Involucra amenorar las barreras al aprendizaje y a la participación, ejecutando el derecho de aprendizajes y oportunidades de igual calidad para todos atendiendo a la diversidad.

C. Intercultural crítico. Está dirigido pedagógicamente a reconocer, respetar y valorar la diversidad cultural y lingüística y a la transformación de las condiciones para ser, pensar, conocer, aprender, sentir, vivir y convivir en diversidad.

5.1.2.3. Modalidades del acompañamiento pedagógico. Según la RSG N° 008-2017- MINEDU, el acompañamiento pedagógico puede darse por medio de las siguientes modalidades:

A. Acompañamiento Pedagógico Interno.- El director, subdirector o coordinador académico, asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento, busca a través del trabajo colaborativo constituir permanentemente en la IE la formación docente en servicio y la comunidad profesional de aprendizaje; el acompañamiento se realiza desde la propia organización, con liderazgo del director o quien lo represente, dentro del marco de una participación formativa iniciada y ejecutada por el MINEDU o instancia de gestión descentralizada.

B. Acompañamiento Pedagógico Externo.- El acompañante pedagógico es un profesor (a) que no trabaja en la IE de los docentes que acompaña, y en coordinación con el equipo directivo conduce las acciones y estrategias del acompañamiento pedagógico, con la finalidad de perfeccionar las competencias y desempeños docentes comprendidos en el MBDDo

5.1.2.4. Actividades y recursos para el desarrollo del Acompañamiento Pedagógico. Según la RSG N° 008-2016-MINEDU y la RSG N° 008-2017-MINEDU, son:

A. Grupos de Inter-aprendizaje con docentes (GIA). Pueden ser de dos tipos: interinstitucionales, reúne a varios docentes de varias instituciones educativas; y los institucionales, reúne a profesores de una sola institución educativa. Los GIA se organizan y desarrollan por cada acompañante respecto de los profesores a su cargo, se realizan con un máximo de veinte (20) profesores. Ambos, pueden ser desarrollados de acuerdo a los dispositivos relacionados a la participación y/o acción de formación docente, por los acompañantes pedagógicos, o quien haya sido elegido para su ejecución.

B. Talleres de actualización. Son reuniones constantes dirigidas a los profesores (as) acompañados, que tiene por fin actualizar sus conocimientos y la reflexión y formación teórico práctico de temas pedagógicos de interés, previamente seleccionados por los organizadores. Los talleres de actualización docente se ejecutan en coordinación con la DRE Y UGEL, en horarios que no perjudiquen las horas efectivas de clase. Se programa oportunamente de acuerdo a las necesidades de formación identificadas, y se realizan teniendo en cuenta la duración, ritmo y estilo de

aprendizaje de los docentes y su importancia para el perfeccionamiento de la práctica docente.

C. Pasantías para observar buenas prácticas pedagógicas.- tiene por finalidad percibir directamente las acciones pedagógicas realizadas, que sirva para la reflexión, y el conocimiento de nuevas estrategias que lleve a perfeccionar la práctica pedagógica de los profesores participantes. El acompañante pedagógico, planifica y organiza la pasantía así como el mecanismo de registro de observación y posterior reflexión de la experiencia.

D. Visita entre pares.- La observación entre pares es un proceso a través del cual los profesores brindan retroalimentación a sus colegas en relación a sus prácticas de enseñanza. La práctica pedagógica, al ser revisada, analiza y reflexionada por profesores de un mismo nivel/ciclo o especialidad facilita hallar las claves o señales respecto de cómo facilitar aprendizajes de manera efectiva para producir aprendizajes significativos en los estudiantes.

E. Jornada pedagógica. Son reuniones estructuradas en las que los docentes exploran, analizan y reflexionan sobre temas pedagógicos de interés común que les permita tomar decisiones y asumir compromisos en torno a su realización. Tienen el propósito de fortalecer y mejorar determinados aspectos del proceso educativo, que se desarrolla en la institución. Estas se incorporan en la calendarización del año lectivo y se ejecutan de acuerdo a lo planificado por los docentes. La jornada se debe realizar en el periodo de vacaciones de los estudiantes con una duración de un (01) día laborable.

F. Caja de herramientas.- Son materiales y recursos pedagógicos que tienen propósitos específicos y son empleados por el acompañante pedagógico y el acompañado, que permiten la reflexión y el fortalecimiento de ciertos aspectos del desempeño pedagógico.

G. Centro de recursos.- son espacios físicos o virtuales dotados de materiales y recursos pedagógicos pertinentes que se ponen al servicio de las acciones de formación en servicio para favorecer la capacitación y el intercambio de experiencias pedagógicas, así como la construcción de propuestas didácticas que contribuyan a fortalecer los procesos pedagógicos de un red de escuelas o de comunidades docentes.

H. Asistencia virtual.- se da a través de un centro de comunicaciones que brinda atención en línea por vía telefónica y/o correo electrónico ante diversas dudas o inquietudes de los docentes acompañados relacionados con su práctica docente; y con

el intención de mantener una comunicación permanente de manera sincrónica o asincrónica. La asesoría virtual lo asume el equipo de asesoría pedagógica virtual responsable de la acción formativa del MINEDU, como un proceso permanente de atención al equipo directivo y docente.

- Visitas a aula. Permite la observación directa y las interacciones de clase y luego brindar asesoría y asistencia personalizada al profesor en base a las observaciones de cada visita que constituye insumo de otra visita, a fin de evidenciar mejores prácticas.

5.1.2.5. Instrumentos de Acompañamiento Pedagógico. Según la RSG N° 008-2016-MINEDU, los instrumentos de acompañamiento son:

A. Rúbrica de observación.- es el instrumento esencial del acompañamiento pedagógico, en la cual se describe las prácticas o acciones docentes de acuerdo a niveles de progresión que van desde el grado 1 hasta el 4. Este instrumento facilita reconocer el nivel en que se ubica el docente que es acompañado y de acuerdo a ello proponer una serie de alternativas o estrategias para su perfeccionamiento progresivo.

B. Lista de cotejo.- Es un instrumento que permite verificar o revisar aspectos pedagógicos a ser observados de manera previa a la observación en aula o espacio pedagógico, que constituye un listado de áreas a evaluar y a las que se puede calificar y darle un puntaje, una ponderación o un concepto.

C. Cuaderno de campo.- Es una herramienta que permite recoger las importantes incidencias que ocurre en el proceso de acompañamiento para ser reflexionado posteriormente, es una herramienta para tener evidencias y aspectos críticos que ocurren en una visita al aula y/o espacios educativos.

5.1.3 Evaluación de la práctica pedagógica. Es la valoración que se da a la práctica pedagógica, basados en evidencias y busca generar la reflexión de los profesores (as) sobre su desempeño y la responsabilidad que tienen frente a la calidad de enseñanza que brindan. También permite identificar las necesidades de aprendizaje y de desarrollo de competencias para seguir ejerciendo la docencia.

5.1.3.1. Definición. Para Valdés (2000), es “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y la profesionalización docente”. Según Millan y Darling – Hammond (1997), la evaluación del profesorado responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional, distingue las evaluaciones de carácter administrativo relacionadas a la movilidad y permanencia en la Carrera Pública Magisterial y para reunir datos que ayuden a crecer a los docentes se refiere a las

evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a portar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica y mejorar los desempeños y desarrollo profesional.

5.1.3.2. Tipos de evaluación. Según Valdés, citado por Almuiñaz (2013), distingue distintos modelos de evaluación:

A. Modelo de autoevaluación de la práctica docente.- **es** un proceso en el que los profesores formulan opiniones valorativas sobre la adecuación y efectividad de su trabajo como profesionales responsables de la educación de un grupo de alumnos. Este conjunto de valoraciones acerca de su propia actividad en el aula y en la escuela constituye un elemento imprescindible para mejorar paulatinamente los procesos educativos. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, en distintas dimensiones. Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla.

B. Modelo centrado en el perfil docente.- Es la evaluación del docente en base a un perfil determinado, en base a los rasgos que debe tener un buen profesor.

C. Modelo centrado en los resultados obtenidos.- Es la evaluación que se hace teniendo en cuenta los resultados que obtienen los estudiantes como resultado de su intervención pedagógica.

D. Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.- Es aquella que se hace teniendo en cuenta aquellos comportamientos que tiene el profesor y que se relacionan con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

E. Modelo basado en la opinión de los estudiantes.- Se realiza teniendo en cuenta los juicios de valor que emiten los estudiantes respecto al desempeño de los docentes.

F. Modelo de evaluación a través de pares.- Consiste en la evaluación basada en la experiencia de los docentes para poder juzgar el desempeño de sus pares.

G. Modelo de evaluación a través de portafolio.- Consiste en la evaluación que se realiza teniendo en cuenta evidencias, tales como trabajos y reflexiones que realiza el docente sobre su desempeño, en un periodo determinado.

H. La coevaluación.- Es la evaluación que se realiza entre los docentes de una misma institución educativa. Es necesario que se realice un trabajo previo para su aplicación, como:

- a) Explicar cuál es el sentido y el objetivo que se persigue con la coevaluación,
- b) Desarrollar la inteligencia interpersonal,

- c) Manejar adecuadamente los procedimientos para evaluar y estrategias para el feedback.

I. La heteroevaluación.- Es la evaluación que realizan otras personas diferentes al docente. Puede ser realizado por otros profesores de otras áreas disciplinares, u otras personas externas a la institución educativa. Triangular evaluaciones le da mayor validez y fiabilidad a la evaluación.

5.1.4 Área curricular de Matemática. Es una de las nueve áreas curriculares de la Educación Básica Regular comprendido en el Plan de Estudio que constituye una manera de organización curricular integra y articuladamente de las competencias matemáticas que desarrollarán los estudiantes así como de las experiencias de aprendizaje afines. El área permite entender el mundo y desenvolvernó en él, comprender el progreso de la ciencia y la tecnología de las formas de la naturaleza y las regularidades que se presentan en ella que pueden ser comprendidas desde las nociones matemáticas de la geometría y de los patrones.

5.1.4.1. Enfoque del área de Matemática. Según la Resolución Ministerial N° 649-2016c-MINEDU, el marco teórico y metodológico que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje del área de matemática corresponde al enfoque Centrado en la resolución de problemas, o enfoque problemático. Mediante la resolución de problemas, se crean ambientes de aprendizaje que permiten la formación de sujetos autónomos, críticos, capaces de preguntarse por los hechos, las interpretaciones y las explicaciones.

5.1.4.2. Resolución de problemas en el área de matemática. G.Polya en Krulik y Reys (1980), al resolver un problema lo que se hace es encontrar un camino donde no había camino alguno, es hallar la manera de salir de una dificultad en donde otros no lo pueden hacer, es encontrar la forma de saltar un obstáculo, conseguir el fin deseado, que parece inalcanzable de manera inmediata, utilizando los medios adecuados.

5.1.4.2.1. Estrategias para promover la resolución de problemas en el área de matemática. Gálvez, J. (1992), sostiene que el método de solución de problemas se refiere a la adquisición de habilidades para identificar problemas, resolverlos y tomar decisiones en función a situaciones cotidianas. Hidalgo, M. (2000), lo define como un medio de enseñanza que promueve el aprendizaje a través de la solución de problemas o de dificultades, estimándose que la aplicación de los conceptos encuentra su mayor realización en la solución de los problemas.

A. Método de Polya.- Según George Polya (1965), citado en Orientaciones para el Trabajo Matemático Área de Matemática (2007), planteó el Método de Cuatro Pasos, enfocado a la solución de problemas matemáticos.

Paso 1: Entender el Problema. Es comprender la incógnita, cuáles son los datos, las condiciones, y determinar si es insuficiente, redundante o contradictorio.

Paso 2: Configurar un plan. Ensayo y Error (Elaborar conjeturas y probarlas). Utilizar una variable. Buscar un Patrón. Hacer una lista. Resolver problemas similares más simples.

Paso 3: Ejecutar el plan. Llevar a cabo la o las estrategias escogidas hasta encontrar la solución al problema o hasta que la misma acción sugiera tomar un nuevo camino. Es necesario tomar el tiempo razonable para la resolución del problema.

Paso 4: Mirar hacia atrás. Se debe formular algunas preguntas ¿La solución es correcta? ¿La respuesta satisface lo establecido en el problema? ¿Existe otra solución más sencilla.

B. Método de Guzmán.- Guzmán (1993), partiendo de las ideas de Polya, de los trabajos de Schoenfeld y de los de Mason, Burton y Stacey, (1988), ha elaborado un modelo cuya finalidad consiste en que la persona examine y remodele sus propios métodos de pensamiento de forma sistemática a fin de eliminar obstáculos y de llegar a establecer hábitos mentales eficaces. Consta de las fases siguientes:

a) Familiarización con el problema.- Consiste en saber de dónde partimos, a dónde queremos llegar y que es lo que quiere lograr. Para ello, es importante extraer el mensaje que se encuentra en el enunciado.

b) Búsqueda de estrategias.- Consiste en idear diferentes formas de atacar el problema.

c) Llevar adelante la estrategia.- Consiste en elegir y ejecutar la estrategia o las estrategias que puedan ser las que lleve a solucionar el problema. Si la estrategia aplicada no da resultado se debe volver a buscar otra estrategia hasta conseguir la adecuada que conduzca a la solución.

d) Revisar el proceso y sacar consecuencias de él.- Consiste en reflexionar sobre el proceso que se ha llevado a cabo en la resolución del problema, y los aprendizajes que se han obtenidos de él.

5.1.5 Recursos y materiales educativos. Según el MINEDU (2009), los recursos educativos son todos aquellos elementos utilizados durante el proceso enseñanza

aprendizaje y sirven de apoyo para el logro de aprendizajes, según Lomas (2002), los recursos son un conjunto de medios y materiales que sirven de ayuda pedagógica al docente en las clases y a los estudiantes en las tareas de aprendizaje.

5.1.5.1. Importancia de los recursos educativos. Según el MINEDU (2009) es importante porque:

- Logran despertar el interés por el aprendizaje.
- Permiten activar los procesos cognitivos, sociales y afectivos.
- Ayudan a la fijación de los aprendizajes.
- Despiertan la imaginación y capacidad de abstracción.
- Economizan tiempo.
- Estimulan la participación activa y el trabajo en equipo.
- Desarrollan la curiosidad y el emprendimiento.

5.1.5.2. Función de los recursos educativos. Según el MINEDU (2009) son:

A. Motivación. Provoca de manera dinámica y accesible el interés por el aprendizaje.

B. Fijación.- El aprendizaje por medio de la percepción directa o indirecta de la representación física del objeto de aprendizaje o la usanza del mismo, se hace más duradero.

C. Refuerzo.- Clarifica los aspectos que han tenido dificultades para su comprensión y da información adicional a lo que transmiten las palabras solas.

D. Socialización.- Despierta actitudes colaborativas, solidarias, responsabilidades compartidas mediante el desarrollo de habilidades sociales.

5.1.6 Procesos de Planificación de sesiones de aprendizaje. Según la Resolución Ministerial N° 649-2016-MINEDU, la sesión de aprendizaje es la organización secuencial y temporal de las actividades que se ejecutarán. En la que se observa detalladamente la combinación de recursos, materiales, estrategias y actividades más oportunas para llegar a los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa.

5.1.6.1. Criterios que orientan la planificación de sesiones. Según la Resolución Ministerial N° 649-2016 son:

– Los propósitos de aprendizaje indican las competencias, los desempeños y las actitudes observables (enfoques transversales) que se desarrollarán en la sesión.

– El título de la sesión advierte el producto o la principal actividad que se logrará en la sesión; se comparte con los estudiantes lo que van a aprender, a través de qué actividades lo harán y cómo se darán cuenta de que están aprendiendo (criterios); se percibe como contribuyen en el desarrollo de los desempeños previstos las actividades y los procesos didácticos; la sesión considera espacios para retroalimentar a los discentes sobre sus desempeños; en la sesión se prevé momentos de atención diferenciada a los estudiantes a partir de las dificultades y los avances que manifiesten; las actividades propuestas profundizan el desarrollo de las competencias y capacidades por encima del activismo; en la sesión se plantean actividades en la que se puede claramente percibir los roles del acompañante que es el docente y del discente como actor protagónico del aprendizaje; el cierre de la sesión considera actividades que permite extraer conclusiones, fijar alguna idea central, un procedimiento, etc. Así como reflexionar sobre su avance con respecto al aprendizaje esperado y cómo hicieron para llegar ahí.

5.1.6.2. Elementos básicos de la planificación de las sesiones de aprendizaje.

Según la Resolución Ministerial N° 649-2016 son: Título; propósitos de aprendizaje (competencias, desempeños, enfoques transversales); preparación de la sesión de aprendizaje (organización de los estudiantes, materiales y recursos educativos; momentos de la sesión (La sesión presenta un reto que se relaciona o aporta a la situación significativa de la Unidad. Inicio-desarrollo-cierre).

5.1.7 Procesos pedagógicos. Según la Resolución Ministerial N° 649-2016, se define a los Procesos Pedagógicos cómo actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el fin de facilitar la construcción de aprendizajes significativos en el estudiante, vivir los valores y lograr competencias para la vida en común. Estos procesos pedagógicos son:

a) Motivación.- Es el proceso constante a través del cual, el docente crea las condiciones, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje.

b) Recuperación de saberes previos.- Los saberes previos son los conocimientos que tiene el estudiante y que se activa al estar frente a un conocimiento nuevo para interpretar la realidad, para comprenderlo, organizarlo y darle sentido, las que a veces pueden ser erróneos o parciales.

c) Conflicto cognitivo.- Se genera cuando el estudiante se enfrenta a una situación o algo nuevo que provoca un desequilibrio en sus estructuras mentales debido a que no puede entender o explicar con sus conocimientos previos.

d) Procesamiento de la información.- El desarrollo del aprendizaje tiene como eje central el procesamiento de la información, que desarrolla los procesos cognitivos u operaciones mentales; las que se realizan mediante tres fases: aplicación -reflexión - evaluación.

- Aplicación.- Es la ejecución de la capacidad en situaciones nuevas para el estudiante.
- Reflexión.- Es el proceso a través del cual el estudiante toma conciencia sobre lo que ha aprendido, como lo realizó y que puede realizar para superar su aprendizaje.
- Evaluación.- Es el proceso que permite reconocer los aciertos y errores para mejorar el aprendizaje.

5.1.8 Procesos didácticos del área de matemática. Según Irme Lakatos, citado en Fortalecimiento de capacidades de Soporte Pedagógico (2015), da la justificación teórica que considera que la esencia de la matemática es la resolución de problemas, otros autores ayudaron a desarrollarlo entre los que tenemos Schoenfeld (1985), Guzmán (1991) basado en Polya, Mason, Burton y Stacey, (1988). Sobre esta base que orienta este enfoque, se han propuesto los siguientes procesos didácticos: Comprensión del problema.- Llamado también” Familiarización con el problema”, son acciones encaminadas a comprender del modo más preciso la naturaleza del problema.

a) Búsqueda de estrategias.- seleccionar de nuestros conocimientos previos, cuál o cuáles de las estrategias nos permiten enfrentar el problema.

b) Representación.- Enseñar y aprender matemática conlleva la utilización de distintos registros de representación y de expresión.

c) Formalización.- Consolidación de procedimientos, nociones o conceptos matemáticos a partir de la producción de los estudiantes, mediante preguntas dirigidas por el maestro para fijar organizadamente estos procedimientos, nociones o conceptos matemáticos.

d) Reflexión.- revisión del proceso de pensamiento seguido en la resolución del problema, para ir depurando nuestra técnica de forma mucha más rápida y efectiva.

e) Transferencia.- Se propone a los alumnos con la finalidad de fijar los conocimientos matemáticos adquiridos, otros problemas contextualizados, para que vean las aplicaciones de las matemáticas al mundo real.

5.1.9 Evaluación de los aprendizajes. Según el Currículo Nacional (2016), se plantea para la evaluación de los aprendizajes el enfoque formativo, que consiste en recoger y valorar información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante que lleve a contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje.

5.1.9.1. Propósitos de la evaluación formativa. Según el Currículo Nacional de Educación Básica (MINEDU, 2016c) son:

- A nivel de estudiante.- Lograr que en su aprendizaje sean más autónomos y asumir conscientemente sus dificultades, necesidades y fortalezas para aprender, así como tener más confianza para enfrentar desafíos, errores y saber comunicar lo que hacen, lo que saben y lo que no.

- A nivel de docente.- Atender a la variedad de necesidades de aprendizaje de los alumnos (as) ofreciendo oportunidades diferenciadas por cada uno, para disminuir las brechas e impedir el atraso, el abandono de los estudiantes. También permite retroalimentar constantemente a los docentes a fin de adecuar su enseñanza y hacerla más efectiva.

5.2 Experiencia Exitosa

Existe una experiencia exitosa relacionado a la alternativa de solución presentado por Marino Cesar Aranda Rivera de la Institución educativa : Nuestra Señora de Lourdes - Pampas – Tayacaja, el objetivo de esta sistematización ha sido analizar y reflexionar sobre el "fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de las estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lourdes"; tiene como actores principales al equipo directivo, coordinadores pedagógicos y docentes.

Las visitas permanentes de acompañamiento de los integrantes de la Federación Internacional de Fe y Alegría favorecieron la implementación de Sistema de Mejora de la Calidad Educativa. Se formó una comisión de Sistematización; para motivar y explicar a los docentes sobre el proceso de la sistematización, se eligió la experiencia a partir del Plan de Mejora denominada "Formación de una comunidad educativa líder e involucrada con las buenas prácticas pedagógicas". Se investigó la experiencia

pedagógica con la finalidad de recoger información y registrarlo, que facilitó planificar y ejecutar el monitoreo y acompañamiento a los docentes, así como la realización de círculos de interaprendizaje y talleres de socialización de las buenas practicas pedagógicas con los diversos actores educativos, en las cuales cada uno aportó información y sugerencias, también se utilizó entrevistas y encuestas que permitieron determinar la comprensión sobre los procesos seguidos, las limitaciones y alcances de la experiencia.

Estos procesos favorecieron la comunicación e interacción entre los docentes de la institución educativa quienes llegaron a entender la necesidad de intercambiar con confianza y respeto sus experiencias y el trabajo colaborativo que debe existir en la institución, sintiendo que sus aportes permiten desnudar las debilidades de enseñanza de los docentes pero a su vez facilita la intervención del equipo directivo para superarlas y que lleve a conseguir mejores aprendizajes, logrando una mayor sensibilización y conocimiento en los directivos, docentes, personal de la I.E. respecto a las buenas practicas pedagógicas.

Finalmente, la persistencia y el compromiso de los coordinadores pedagógicos y de los demás agentes educativos de la institución, facilitaron el perfeccionamiento de las buenas prácticas pedagógicas de los profesores (as), teniendo su fortaleza en el monitoreo y acompañamiento que llevó al desarrollo de capacidades de las estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1. Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la solución de problemas en los estudiantes del III ciclo mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de matemática de la Institución Educativa N°80229 “Cristo Jesús” del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de aprendizaje, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la solución de problemas.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.

6.2. Matriz del Plan de Acción.

La alternativa de solución priorizada para aplicar en la institución educativa N° 80229 “Cristo Jesús” y que permita darle solución al problema priorizado es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades dinámicas e integrales para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de resolución de problemas del área de matemática.

Este propósito se materializa en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula, observación entre pares, fichas de autoevaluación de desempeño, ejercicios de rendimiento profesional, las que permitirán recoger información sobre la práctica docente; a partir de ello se realizará el acompañamiento o intervención contextualizada por parte del director y equipo directivo, para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, en planificación curricular, enfoque pedagógico y didáctica de la matemática, uso de recursos y materiales, elaboración de instrumentos de evaluación, con el fin de brindar el soporte técnico y afectivo adecuado a las necesidades de cada docente, mediante los Grupos de Interaprendizaje (GIA), jornadas de autoformación, comunicación virtual y asesoría personalizada.

Por otro lado, la evaluación de la práctica de los docentes se realizará utilizando los diferentes tipos de evaluación como la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, así como la aplicación de instrumentos adecuados para tal fin, la retroalimentación permitirá que el docente se dé cuenta de sus aciertos y transforme sus actitudes, voluntades y prácticas para mejorar su desempeño y como consecuencia el logro de aprendizajes de sus estudiantes.

El MAE es responsabilidad directa del director, equipo directivo y profesores; y cada uno de ellos cumple un rol específico para el logro de los objetivos. El director, en asamblea de docentes elige al equipo del MAE y lo formaliza con acta y resolución directoral, elaborará los informes del MAE, y convocará a reuniones para construir el Plan, de manera consensuada. Tal como lo faculta la RSG N° 008-2016- MINEDU y su modificatoria la RSG N° 008-2017b, es potestad de los directores de las instituciones educativas realizar el monitoreo y acompañamiento docente que permitan el crecimiento profesional como parte de su formación en servicio, así como también se encuentran inmersos en el cuarto CGE, donde se prevé aplicación del monitoreo y acompañamiento a todos los docentes.

El director y el equipo MAE realizarán las acciones de monitoreo de acuerdo a lo planificado y ejecutarán el apoyo o asesoramiento pedagógico y afectivo a los docentes oportunamente; los docentes participarán activamente en la construcción del MAE, así como en las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación que les corresponda; por otro lado también se tendrá en cuenta la información de los actores externos que realizan monitoreo en la escuela como UGEL-O, Red de Salud Otuzco-Escuelas Saludables, Semáforo Escuela. El director aprovechará toda oportunidad de aprendizaje de los docentes, como las capacitaciones convocadas por la UGEL-O, las

Virtuales de PERUEDUCA y de organizaciones que convoque al desarrollo profesional docente de acuerdo a las necesidades de aprendizajes diagnosticadas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas a los docentes de segundo grado de la IE en el área de matemática.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (rúbrica).	Equipo directivo	x											
					1.3. Elaboración del Cronograma Monitoreo	Equipo directivo	x											
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente del área de matemática. (Primera visita)	Equipo directivo		x	x									
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo				x								
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje del área de matemática. (06 Visitas)	Equipo directivo				x	x	x	x					
					1.7. Informe de monitoreo	Equipo directivo									x			
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática	Porcentaje de círculos de inter aprendizaje realizadas.	100% círculos de inter aprendizaj	Círculo de inter aprendizaje sobre	2.1. Establecer horarios	Equipo directivo												
					2.2. Planificación y previsión de recursos.	Equipo directivo	x											

mediante círculos de inter aprendizaje, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la solución de problemas.		e.	planificación curricular, procesos didácticos, recursos, materiales.	2.3. Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre planificación curricular, procesos didácticos, materiales educativos, instrumentos de evaluación.	Equipo directivo		x	x	x							
				2.4. Publicación de consensos asumidos	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x			
				2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre resolución de problemas.	Equipo directivo									x		
	Porcentaje de asesorías personalizadas.	100% asesorías personalizadas.	Asesoría personalizada sobre planificación curricular.	2.6. Concertar las visitas	Equipo directivo	x										
				2.7. Ejecutar las visitas a los docentes	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x				
				2.8. Ejecución de la asesoría personalizada	Equipo directivo											
	Porcentaje de asesoramiento virtual	100% asesorías virtuales	Asesoría virtual	2.9. Ejecución de asesoría virtual	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x				

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las	Porcentaje de docentes autoevaluados	100% docentes evaluados.	Autoevaluación autogestión	3.1. Difusión de las fichas de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	
			coevaluación visita entre pares	3.2. Aplicación de las rúbricas de desempeño docente.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	
			heteroevaluación visita al aula.	3.3. Revisión de portafolio 3.4. Observación en el aula	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	

	competencias pedagógicas en el área de Matemática				3.5. Retroalimentación a docentes en base a los instrumentos aplicados.												
					3.6. Elaboración de informe personalizado de evaluación.												
					3.7. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración en base a las evidencias) y formulación de compromisos.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x		
				Evaluación a estudiantes.	4.1. Aplicación de evaluación diagnóstica a estudiantes en matemática.	Equipo directivo profesores	x										
					4.2. Aplicación de evaluación de salida a los estudiantes en matemática.	Profesores director											x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es importante para garantizar el logro de los objetivos formulados, puesto que se requiere vigilar los cambios en el ambiente escolar, como las competencias, la necesidad de agregar valor a los servicios, los cambios en la cultura de los docentes y de delegar y hacer trabajo en equipo, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Esto permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas durante el proceso de implementación; con el fin de tomar las medidas correctivas que para las actividades del Plan se operativicen. La información que surja de este proceso permitirá realizar mejoras en el monitoreo y evaluación del plan de acción.

Los objetivos propuestos en el MAE corren algunos riesgos de ser logrados por diferentes circunstancias singulares, los cuales deben identificarse y manejar alternativas de solución, en este sentido en lo referido al monitoreo los riesgos están relacionados con algunos docentes que se resisten al monitoreo y por ende al cambio, por diversas situaciones como podrían ser entre otros el miedo, la edad, enfermedades, también otro riesgo es que los indicadores e instrumentos de recojo de información no evidencian claridad al ojo del observador, asimismo se puede correr el riesgo que el autodiagnóstico de algunos docentes lo pueden realizar solo para cumplir formalidades no obteniendo la información o los datos verdaderos.

Ante esto, según Robbins y Judge (2009), plantea como alternativa de solución reuniones de sensibilización como proceso participativo que permita la toma conjunta de decisiones, análisis de la problemática, investigación de las causas de los problemas y recomendar soluciones; en lo referido a los instrumentos se maneja como alternativa que el equipo del MAE debe asegurar técnicamente la confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos a través de juicios de expertos, de tal forma que permitan capturar verdaderamente la realidad y establecer correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual.

Antes de la aplicación de los instrumentos se debe involucrar a los docentes a través de la motivación en el MAE, desarrollando su motivación intrínseca aumentando las oportunidades para su desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo en sí, la oportunidad de tomar decisiones e implementar decisiones para

después verlas en funcionamiento ayudan a los docentes a satisfacer sus necesidades en cuanto a responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mejora de la autoestima y por ende involucramiento en el MAE.

En el acompañamiento, se corre el riesgo que la asesoría personalizada y las estrategias de la GIA, no sean las más adecuadas para cada docente y no responda a sus necesidades de aprendizaje, ante esto se plantea como alternativas de solución, implementar la capacitación individual, partiendo de sus necesidades y expectativas de aprendizaje y se tendrá en cuenta la capacitación informal. Según estudios, el 70% de aprendizajes se da con la capacitación no estructurada porque se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos para la enseñanza de aptitudes y mantener actualizados a los empleados; es decir los trabajadores se ayudan unos a otros, comparten información y resuelven problemas relacionados con su trabajo, por tanto se debe estimular dichos encuentros casuales, Stoner, Freeman y Gilbert (2010).

En el objetivo de evaluación también se corren riesgos para ser logrados, según Robbins y Judge (2009), podemos mencionar que según estudios es frecuente que las evaluaciones contengan calificaciones infladas de manera inconsciente (indulgencia positiva), subestiman el desempeño (sesgo negativo) o permiten que la evaluación de una característica influya en forma indebida en la calificación de las otras (error de halo), además no es raro que las autoevaluaciones no coincidan con la realidad, es frecuente dar retroalimentación escasa y relativamente general; frente a esto como alternativas de solución podemos decir que se debe combinar diversas fuentes de información que garantice evaluaciones exactas del desempeño y que el proceso sea más objetivo y justo.

Los evaluadores deben evaluar solo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia, de tal forma que deben estar tan cerca como sea posible al individuo que evalúa, se debe capacitar a los evaluadores para que su actuación sea más eficaz, dar a los docentes el proceso debido, es decir se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados en forma justa atendiendo las tres características del proceso debido: (1) los docentes reciben una notificación adecuada de lo que se espera de ellos; (2) todas las evidencias relevantes para una posible violación se ventilan en una audiencia justa, en la que los docentes afectados responden; y (3) la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

En lo referente a la retroalimentación del desempeño es importante que el director sea capacitado para dirigir sesiones de retroalimentación constructiva. Una revisión

eficaz, es aquella en que el docente percibe que la evaluación es justa, al director como sincero y al clima como constructivo, da como resultado que el docente salga de la entrevista de un excelente humor, informado sobre las áreas de su trabajo que necesitan mejorar y con la determinación de corregir su deficiencias. Además, la retroalimentación del desempeño debe estar diseñada más como actividad de asesoría que como un juicio.

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

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

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

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción, la cual será considerada su ejecución de acuerdo a la siguiente leyenda:

LEYENDA:

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la resolución de problemas en el área de Matemática a través de la autogestión y las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.3. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo y profesores						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo de actividades	Cañón multimedia, laptop Diapositivas Hojas impresas Lapiceros Papel bond	70% de visitas ejecutadas
			1.4.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo (rúbrica).	Equipo directivo		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos socializados.			
			1.5.Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo y docentes			X				- Plan de monitoreo			
			1.6.Diagnóstico del desempeño docente del área de matemática. (Primera visita)	Profesores			X				- Informe de fortalezas y			
			1.7.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo							- debilidades del desempeño docente.		Cañón multimedia, laptop	
			1.8.Observación de sesiones de aprendizaje del área de matemática. (06 Visitas)	Profesores			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			

			1.9. Informe de monitoreo				X			- Informe de monitoreo. - Fichas de monitoreo aplicados. - Cuadernos de campo.		Fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante círculos de inter aprendizaje, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la solución de problemas.	Porcentaje de círculos de inter aprendizaje realizados.	Círculo de inter aprendizaje e sobre planificación curricular, procesos didácticos, recursos, materiales.	2.1. Establecer horarios	Equipo directivo docentes					x	Cronograma	Lista de inventario de actividades	Cañón multimedia, laptop instrumento de autoevaluación, hojas impresas, lapiceros fotocopias.	100% de realización de círculos de aprendizaje
			2.2. Planificación y previsión de recursos.	Equipo directivo docentes					x	Hojas de planificación			
			2.3. Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre planificación curricular, procesos didácticos, materiales educativos, instrumentos de evaluación.	Equipo directivo docentes					x	Actas, parte de asistencia, folder			
			2.4. Publicación de consensos asumidos	Equipo directivo docentes					x	Publicaciones	Lista de inventario de actividades		
		2.5. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre resolución de problemas.	Equipo directivo docentes					x	Informes				
		Número de asesorías personalizadas.	2.6. Concertar las visitas	Equipo directivo docentes					x	cronograma			
			2.7. Ejecutar las visitas a los docentes	Equipo directivo						Fichas de observación, cuaderno de campo			

			2.8. Ejecución de la asesoría personalizada	Equipo directivo docentes					x	Actas de compromiso			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática	Porcentaje de docentes evaluados	Auto y hetero evaluación de la práctica docente.	1.3. Difusión de las fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Equipo directivo					x	Fichas de auto y heteroevaluación	Lista de inventario de actividades	Cañón multimedia, laptop instrumento de autoevaluación, rúbrica hojas impresas, lapiceros fotocopias.	100% docentes evaluados
			1.4. Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, rúbrica, portafolio.	Equipo directivo					x	Rúbrica			
		Coevaluación visita entre pares	1.5. Aplicación de ficha de rúbrica.	Equipo directivo					x	Fichas de autoevaluación			
			1.6. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración en base a las evidencias) y formulación de compromisos.	Equipo directivo docentes					x	Fotos y actas			
			1.7. Informe de evaluación personalizada.	Equipo directivo					x	Informe			100%
													100%
			4.1. Aplicación de evaluación diagnóstica a los estudiantes en el área de matemática en el segundo grado	Profesores	x					Pruebas escritas			100%
			4.2. Aplicación de la evaluación de salida a los estudiantes en el área de matemática en el segundo grado.	Profesores	x					Pruebas escritas			100%

Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

En la figura que se presenta a continuación, se tiene los objetivos del monitoreo, acompañamiento y evaluación del área de matemática, comprendidos en la implementación del Plan de Acción, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del segundo grado, del mismo modo se describe los riesgos que se pueden presentar en su ejecución y las medidas a adoptar para su cumplimiento en la institución educativa N° 80229 “Cristo Jesús”.

Objetivos	Riesgos	Medidas adoptadas
Monitorear el desarrollo de resolución de problemas en el área de matemática a través de la autogestión, visitas de observación al aula y la observación entre pares, para recoger información valiosa sobre su práctica pedagógica.	Rechazo o resistencia de algunos docentes al monitoreo, por miedo, la edad, enfermedades o por considerándolo una violación a su autonomía. Incomodidad de los docentes frente a la observación entre pares. Los indicadores e instrumentos de recojo de información no son claros	- Reuniones de sensibilización sobre el monitoreo y el uso de la rúbrica de desempeño. - Diálogo personal para convencerlos de las ventajas del uso de esta estrategia. - Los instrumentos deben ser validados por juicio de expertos, antes de su aplicación.
Acompañar a los docentes del área de matemática del segundo grado, mediante círculos de aprendizaje, asesoría personalizada y pasantías para mejorar su práctica pedagógica.	Rechazo por parte de los docentes porque no responde a sus necesidades reales de aprendizaje Asimismo, contratiempos en la ejecución de los círculos de inter aprendizaje, Falta de compromiso de los docentes en los círculos de inter aprendizaje	Para ello, será necesario concertar los temas a desarrollarse en los círculos de interaprendizaje e invitar al especialista del área de la UGEL, para que brinde el asesoramiento respectivo. Participación del Director en los círculos de inter aprendizaje para asegurar que estas se lleven a cabo eficazmente.
Evaluar la práctica pedagógica de los docentes del segundo grado en el área de matemática a través de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora de sus desempeños y su desarrollo profesional.	En la autoevaluación los docentes tienden a calificarse por encima de lo que realmente rinden. En la coevaluación puede el profesor evaluador calificar guiados por situaciones personales en favor o en contra del evaluado.	Triangular información en base a un mismo instrumento aplicado por los evaluadores para emitir juicios de valor y tomar decisiones.

Figura 6. Riesgos en la implementación del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento. De conformidad con la Resolución Ministerial N°027-2007 usos de recursos propios para actividades productivas y empresariales, faculta la generación de recursos propios en la institución educativa, con la finalidad de cubrir inversiones en favor de los aprendizajes de los estudiantes.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS				FUENTES DE FINANCIAMIENTO
		Cant	Descripción	Costo unit. S/.	Costo total S/.	
1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Marzo	1	Pizarra digital	6000	6000	Autofinanciado
		1	Laptop	2500	2500	Autofinanciado
		20	Fotocopias	0,10	2,00	Autofinanciado
		4	Lapiceros	0,70	2,80	Autofinanciado
1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Marzo	4	Lapiceros	0,70	2,80	Autofinanciado
		20	Fotocopias	0,10	2,00	Autofinanciado
1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Marzo	10	Papel bond	0,10	1,00	Autofinanciado
1.4.Diagnóstico del desempeño docente del área de matemática (Primera visita)	Abril	20	Fotocopias	0,10	2,00	Autofinanciado
		2	lapiceros	0.70	2,80	Autofinanciado
1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Mayo	10	Impresiones	0,10	1,00	Autofinanciado
1.6.Observación de sesiones de aprendizaje de los profesores de matemática del segundo grado durante el año	Marzo – Mayo	200	Fotocopias	0,10	20,00	Autofinanciado
		6	lapiceros	0.70	4,20	Autofinanciado
1.7. Elaboración de informe	Mayo	50	Papel bond	0,05	2,50	Autofinanciado
2.1. Coordinación con los docentes para establecimientos de horarios.	Marzo	10	Papel bond	0,05	0,50	Autofinanciado
		2	lapiceros	0,70	1,40	Autofinanciado
2.2. Planificación y previsión de recursos a cargo del equipo directivo	Marzo					Autofinanciado
2.3. Desarrollo de los círculos de aprendizaje sobre planificación curricular, procesos pedagógicos, procesos didácticos, evaluación formativa.	Marzo - Noviembre	200	impresiones	0,10	20,00	Autofinanciado
		100	Papel sábana	0, 20	20,00	Autofinanciado
		1 caja	Plumones	1,50	15,00	Autofinanciado
		5	Limpiatipos	2,50	12,00	Autofinanciado
2.4. Publicación de consensos y prácticas docentes	Marzo - Noviembre	100	impresiones	0,10	10,00	Autofinanciado

exitosas.						
2.5. Evaluación de los círculos de aprendizaje.		50	Papel bond	0,05	2,50	Autofinanciado
2.6. Concertación de las visitas a aula	Marzo	10	Impresiones	0,10	1,00	Autofinanciado
2.7. ejecución de las visitas a aula	Marzo- Noviembre	100	Fotocopias	0,10	10,00	Autofinanciado
2.8. Ejecución de la asesoría personalizada	Marzo – Noviembre					Autofinanciado
2.9. Elaboración de informe de acompañamiento	Noviembre	10	Impresiones	0,10	1,00	Autofinanciado
3.1. Difusión de las fichas de autoevaluación y heteroevaluación de la práctica pedagógica.	Marzo	50	Impresiones	0,10	5,00	Autofinanciado
3.2. Aplicación del instrumentos de autoevaluación de la práctica pedagógica	Marzo Noviembre	100	Fotocopias	0,10	10,00	Autofinanciado
3.3. Aplicación de las rúbricas de desempeño docente y ficha de evaluación.	Marzo, Junio noviembre	50	Impresiones	0,10	5,00	Autofinanciado
3.4. Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo-valorativo en relación a las evidencias) y formulación de compromisos en busca de la mejora continua.	Marzo - Noviembre					Autofinanciado
3.5. Elaboración de informe personalizado de evaluación.	Diciembre	200	impresiones	0,10	20,00	Autofinanciado

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Para asegurar que la visión de la IE se concrete es necesario formular un plan de acción. Su construcción implica tomar en cuenta evidencias, experiencias de éxito y referencias conceptuales que faciliten darle solución al problema priorizado relacionado a los aprendizajes de los estudiantes, en este caso nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de Matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”. La construcción del Plan de Acción, ha sido posible por las informaciones de cada módulo formativo, que brindaron orientaciones relacionado a la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico y la toma de decisiones de una alternativa de solución que involucró la participación de los actores de la escuela.

El Módulo introductorio generó la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa de la institución, así como despertó la motivación interna para asumir compromisos de cambio en la gestión, e identificar el problema que afectaba de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes; también brindando orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio desde el punto de vista de un liderazgo pedagógico. A partir de este proceso se logró identificar como problema “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos, la normatividad para la elaboración de la visión institucional, así como el análisis reflexivo del escenario educativo, para la formulación de alternativas de solución en concordancia con la naturaleza del problema priorizado, con un enfoque interdisciplinar, aludiendo a prácticas relacionadas al liderazgo pedagógico la solución del problema, en este caso “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la resolución de problemas, del área de Matemática de los estudiantes del segundo grado de la IE N° 80229 “Cristo Jesús”, distrito de Otuzco - UGEL Otuzco”.

En relación al Módulo 2, se procedió a analizar y relacionar los aportes teóricos sobre el enfoque de gestión por procesos: estratégicos, misionales y de soporte, posteriormente se identificaron aquellos implicados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código a cada proceso implicado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor y establecer responsabilidades con los actores educativos para trabajar de manera articulada y participativa lo que permite resolver el problema de manera pertinente en busca de la mejora continua.

El módulo 3, permitió analizar las fortalezas y debilidades sobre la participación, convivencia democrática e intercultural de la comunidad educativa e identificar su repercusión en la problemática de resolución de problemas; se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información, para ello se construyeron tablas de especificaciones para la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para aplicar los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se recogió información sobre el desempeño docente en el área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo en el área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el aprendizaje en la resolución de problemas del área de matemática.

En el Módulo 4 se desarrolló temas referidos a la gestión curricular, comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) y liderazgo pedagógico, que facilitó las orientaciones y los lineamientos para concluir con el diagnóstico; los resultados fueron interpretados, en nivel literal, inferencial y criterial, para la toma de decisiones frente a las causas referidas al currículo y a las CPA que lleve a la comprensión del currículo, acompañamiento a los docentes y la creación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en la institución.

Finalmente, el Módulo 5, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE, para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Asimismo brindó información sobre las orientaciones y estructura para la elaboración del Plan de Acción en donde el director como líder pedagógico se involucra en el desarrollo del currículo y moviliza a su equipo docente a

niveles superiores de desempeño, formulando estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para conseguir dar solución al bajo nivel de aprendizaje de resolución de problemas del área de matemática. En ese sentido el Plan de Acción es el producto del aporte teórico de cada módulo y la participación dinámica progresiva de la comunidad educativa.

10. Lecciones aprendidas

En la elaboración del Plan de Acción se ha logrado desarrollar aprendizajes que favorecen el ejercicio del liderazgo pedagógico en una institución basado en una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes, reconociendo que:

- El liderazgo pedagógico permite dinamizar la escuela, con una gestión curricular que garantice la calidad de enseñanza y compromiso con los aprendizajes de los estudiantes, promoviendo en los docentes la capacitación permanente para mejorar sus desempeños.
- El plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación construido de manera colegiada, compromete a equipo directivo y docentes y facilita la toma de decisiones oportunas para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.
- El desarrollo y puesta en práctica de las habilidades sociales como la empatía, la comunicación asertiva, la tolerancia, el buen trato del director y profesores en las relaciones interpersonales con los estudiantes, padres de familia y comunidad, genera un clima escolar que asegura el logro de las metas de aprendizaje.
- El director como líder pedagógico debe promover en su escuela una organización inteligente creando espacios para el aprendizaje constante de la comunidad educativa dentro de la institución.
- Crear una cultura organizacional evaluativa al interior de la escuela es responsabilidad del director, para el crecimiento profesional individual y colectivo de los profesores que permita brindar retroalimentación oportuna para la mejora del desempeño docente y de los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Almuiñaz, J y Galarza, J (2013). *La evaluación del desempeño del docente universitario*. Guayaquil: Red de Dirección Estratégica en la educación Superior (Ecotec)
- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Gálvez, J. (1992). *Métodos y Técnicas de Aprendizaje*. Cajamarca. Editorial AMC
- Guzmán, M. (1993). *Enseñanza de las ciencias y la matemática*. Popular
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación* 2a. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2006). *Metodología de la Investigación* 4ta. Edición. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Hidalgo. M. (2000). *Nuevas estrategias para facilitar aprendizajes significativos*. Lima: INADEP
- Koontz, H. (1998). *Administración* 6ª Edición. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación (2012) *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- Krichesky G.J. y Murillo, F.J. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela*. REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 9(1),65-83.
- Leitwood, K y Beatty, B (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks,CA:Corwin Press.
- Lomas, C. (1999). *Como enseñar a hacer cosas con las palabras. Teoría y práctica de la educación*. Barcelona: Editorial Paidos,
- Ministerio de Educación (2009). *Guía para el uso de recursos educativos*.

- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Ministerio de Educación
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de educación (2016a). Módulo introductorio. Lima: El Peruano.
- Ministerio de Educación. (2016b). R.S.G. N° 008 Norma que establece disposiciones para el acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica. Lima: El Peruano.
- Ministerio de Educación (2016c) R.M. N° 649-2016. *Programa curricular de educación inicial, primaria y secundaria*
- Ministerio de Educación (2017a) R.M. N° 657 *Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Lima: El Peruano.
- Ministerio de Educación. (2017b). R.S.G. N° 008. *Norma que modifica los numerales del Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica*. Lima: El Peruano
- Millman J. y Darling-Hammond, L (1997). *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: La Muralla
- Murillo. F (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Polya, G. (1999). *Como plantear y resolver problemas*. 23° Edición. México: Trillas.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f). *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Sampieri R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner, J. (2010). *Administración*. 6ª Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Tedesco, J. (2010). *Educación y Justicia: el sentido de la educación*. Recuperado de <http://www.derechos humanos>

.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/la-educación-en-el-horizonte-2020.pdf.

Valdés, V.H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.