

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEERRICO

## 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 IV Y V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80262, DEL DISTRITO DE SALPO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

ZAVALETA ESPEJO, Lastenia Elizabeth

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la Problemática .....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80262.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado .....	6
2. Diagnóstico.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	10
2.1.1 Resultados cuantitativos .....	10
2.1.2 Resultados cualitativos .....	10
2.2. Relación del Problema con la Visión, Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo .....	11
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico .....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	22
5.1 Marco Conceptual .....	22
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente .....	22
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. ....	22
5.1.1.1.1. Definición. ....	22
5.1.1.1.2. Características del monitoreo pedagógico .....	23
5.1.1.1.3. Estrategias .....	23
5.1.1.1.4. Instrumentos.....	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. ....	24
5.1.1.2.1. Definición. ....	24
5.1.1.2.2. Estrategias:.....	25
5.1.1.2.3. Proceso de acompañamiento:.....	26
5.1.1.3. Evaluación de la práctica pedagógica. ....	26
5.1.1.3.1. Definición. ....	26
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación:.....	27
5.1.1.3.3. Métodos e instrumentos de evaluación.....	27
5.1.2 Área de Matemática. ....	28
5.1.2.1. Fundamentación. ....	28

5.1.2.2. Enfoques del área.....	28
5.1.2.2.1. Enfoques transversales: .....	29
5.1.2.3. Problemas matemáticos. ....	29
5.1.3 Estrategias metodológicas.....	29
5.1.3.1. Método de Polya.....	30
5.1.3.2. Modelo de Miguel de Guzmán.....	30
5.1.3.3. Propuesta de Allan Schoenfeld.....	31
5.1.4 Materiales didácticos en la resolución de problemas. ....	31
5.1.4.1. Definición de materiales educativos.....	32
5.1.4.2. Clasificación de los materiales.....	32
5.1.4.3. Utilización de materiales educativos en la matemática. ....	33
5.1.5 La evaluación del aprendizaje de los estudiantes.....	33
5.1.5.1. Definición.....	33
5.1.5.2. Clases: .....	33
5.2 Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño de Plan de Acción .....	36
6.1. Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general. ....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción .....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación .....	42
8. Presupuesto del Plan de Acción .....	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción .....	51
10. Lecciones Aprendidas .....	53
Referencias.....	54

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Pueblo de Salpo.....	3
<i>Figura 2.</i> Pozas de extracción de mineral con cianuro.....	4
<i>Figura 3.</i> Árbol de problemas .....	9
<i>Figura 4.</i> Análisis de resultados de diagnóstico.....	13
<i>Figura 5.</i> Caracterización del rol pedagógico.....	16
<i>Figura 6.</i> Matriz del Plan de Acción .....	41
<i>Figura 7.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 8.</i> Riesgos y medidas a adoptar.....	48
<i>Figura 9.</i> Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción .....	50

## Introducción

Actualmente las Instituciones Educativas afrontan múltiples problemas siendo uno de ellos el aprendizaje de los estudiantes, este origina desafíos que el directivo debe abordar con recursos y estrategias viables comprometiendo la participación de los actores educativos. La Institución Educativa N° 80262 de Salpo no es ajena a esta realidad por ello al detectarse un nivel insatisfactorio de aprendizaje en la resolución de problemas en el área de Matemática de los estudiantes del IV ciclo, se ha dado inicio a la elaboración del trabajo académico en que se plantea como alternativa de solución el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación para atender a las causas que originan este problema. El presente trabajo se ha organizado en 10 acápite que se presentan a continuación.

El primer acápite está referido a la identificación de la problemática por lo tanto se presenta la caracterización del contexto tomando como referencia a la institución pero también al espacio circundante a ella. Seguidamente, se ha formulado el problema referido al aprendizaje de los estudiantes a partir del análisis del árbol de problemas en el que se ha identificado las causas que originan la problemática y las consecuencias que estas originan.

El diagnóstico se presenta en el segundo acápite analizando los resultados cuantitativos como cualitativos, que se dieron al aplicar la ficha de monitoreo y la entrevista a los docentes, a continuación se relaciona el problema con la visión de cambio de la gestión por procesos, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. El tercer acápite contiene una descripción de la gestión que debe realizar el directivo como líder pedagógico y el perfil que debe tener, tomando como referencia los aporte de Vivian Robinson.

El cuarto acápite presenta la alternativa de solución que guarda correspondencia con el problema priorizado y las estrategias planteadas, esta alternativa es la aplicación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) como estrategia de mejora. En el quinto acápite se sustenta la alternativa de solución partiendo de un marco conceptual en el cual se hace un deslinde terminológico sobre los temas que abarca el MAE y el área involucrada en el problema para dar fundamento teórico; también se toma en cuenta una experiencia exitosa a partir de la cual se confirma que la alternativa propuesta es factible para mejorar los aprendizajes.

El diseño del Plan de Acción se presenta en el sexto acápite, señalándose el objetivo general y los objetivos específicos que serán el punto de referencia para saber si estamos caminando en la dirección deseada, así mismo se presenta la matriz para la ejecución del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. El séptimo acápite está referido a los riesgos o dificultades que se pueden dar en la implementación del MAE, así como las medidas a tomar en cuenta para poder contrarrestar algún riesgo o inconveniente.

El presupuesto, considerado en el octavo acápite, presenta las actividades para la ejecución del Plan, el periodo de ejecución, costos y fuentes de financiamiento. El noveno acápite trata de explicar cómo los diferentes módulos de aprendizaje desarrollados en la especialización han contribuido para la identificación y formulación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. En el décimo acápite se hace un listado referido a las principales lecciones aprendidas en el proceso de elaboración del presente plan para tener en cuenta en la práctica diaria del liderazgo pedagógico. Finalmente se presenta la bibliografía que se ha utilizado para la elaboración del MAE.

## 1. Identificación de la Problemática

### 1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80262

En el jirón Francisco Bolognesi s/n. del Distrito de Salpo, Provincia Otuzco, Región La Libertad, se encuentra la Institución Educativa N° 80262, a 32 km de la ciudad de Otuzco; el pueblo se ubica en una pendiente en las faldas del cerro Ragash, a 3500 m.s.n.m. su relieve es accidentado, con quebradas, lomas, cerros;. su clima es seco y frío, la época de invierno es entre los meses de octubre a abril presentándose fuertes lluvias, granizadas y tormentas eléctricas que muchas veces cobran la vida de seres humanos; la época de heladas es de mayo a setiembre.



*Figura 1.* Pueblo de Salpo.

Salpo es un Distrito antiguo, creado el 22 de diciembre de 1847 siendo Presidente de la República el Mariscal don Ramón Castilla y Marquesado, como parte de la Provincia de Huamachuco, su creación se realizó porque era un asiento minero que producía oro y plata. En 1861 con la creación de la Provincia de Otuzco pasa a pertenecer a esta nueva Provincia; su nombre deriva de la palabra quechua “Challpu” que significa manotear, chapotear, hacer sonar el agua.

Según el escritor Saniel Lozano Alvarado en su obra “Oro de Sollamos, Espigas de las Parvas” relata que el Reverendo Padre Don José Higinio de Madalengoitia de

Sáenz y Zárate, dueño de una de las minas, allá por el año 1819 en vísperas de la Proclamación de la Independencia del Perú, mandó traer desde Barcelona - España la imagen de la Santísima Virgen de las Mercedes para ser patrona de este Pueblo instaurándose, desde entonces, su fiesta Patronal que tiene una duración de ocho días, del 18 al 26 de setiembre. La religión que tiene presencia en la comunidad es la católica y la protestante dentro de la cual se encuentran los adventistas, los testigos de Jehová, pentecostales e israelitas.

La principal actividad económica siempre ha sido la minería, inicialmente la explotación estaba en manos de grandes empresa; en la actualidad explota las minas una empresa pero también hay presencia de minería informal porque los dueños de terrenos que colindan con las minas hacen su entrada a ellas y ubican sus pozas de explotación al aire libre y aproximadamente a una distancia de 500 m de la institución educativa escuchándose continuas explosiones y percibiéndose los olores emanados por el uso de insumos químicos que se utilizan para extraer oro y plata.



*Figura 2.* Pozas de extracción de mineral con cianuro.

Otras actividades económicas son la agricultura y ganadería que se ubican en segundo plano; en lo que respecta a la agricultura es en baja escala ya que solamente existen terrenos de secano que dan cosechas una sola vez al año dependiendo de la presencia de lluvias, en la ganadería son pocas las especies de animales domésticos que se crían debido a que no hay suficientes pastos naturales; otra actividad es el comercio.

Se cuenta con servicios básicos de agua potable, desagüe, luz eléctrica, sin embargo son pocos los hogares que cuentan con instalación de desagüe, así mismo en

existe telefonía móvil, señal de cable, e internet móvil. En lo referente a la problemática social podemos señalar la presencia de hogares disfuncionales, marcada adicción de los varones mayores de edad al alcoholismo, hogares machistas, la poca práctica de valores, el conformismo.

El nivel socio-económico tiene una tendencia de medio a bajo, algunos hogares son pobres y de extrema pobreza a los cuales el estado les otorga la pensión 65 a los adultos mayores y, el Programa Social de Apoyo Directo a los más Pobres “JUNTOS” que les otorga un apoyo de cien soles mensual para complementar sus pocos recursos económicos y contribuir a la alimentación de los estudiantes con la condición de que ningún niño en edad escolar se quede sin estudiar y que asistan al Centro de Salud a realizar controles médicos.

La Institución Educativa N° 80262 brinda el servicio de educación primaria en horario de trabajo por la mañana, es multigrado, cuenta con una directora designada de la especialidad de educación primaria y dos docentes con título pedagógico del nivel, quienes se capacitan continuamente por cuenta propia para mejorar su labor, demostrando una cultura escolar accesible al cambio para alcanzar mayores logros académicos lo que constituye una fortaleza para la mejora del aprendizaje; tiene una población escolar mixta de 50 alumnos de entre seis y catorce años distribuidos en ciclos III, IV y V, además se tiene 36 padres de familia que conforman la Asociación de Madres y Padres de Familia (AMAPAFA) dispuestos a brindar su apoyo en lo referente al mantenimiento y limpieza del local escolar

El local escolar es propio inscrito en Registros Públicos, construido hace más de 100 años con material rústico de la zona, el mismo que está distribuido en cuatro pabellones: pabellón 1 de dos pisos, con cuatro ambientes administrativos que se encuentran en alto riesgo por la antigüedad de su construcción y por desastres naturales, el pabellón 2 de dos pisos con un aula pedagógica y un ambiente administrativo donde funciona la Dirección, la biblioteca y el centro de recursos tecnológicos; pabellón 3 con dos aulas pedagógicas y una sala de reuniones, pabellón 4 con dos módulos de servicio higiénicos de material noble, uno para varones y otro para mujeres también se tiene una cocina; la institución cuenta con servicios básicos de agua potable, desagüe, luz eléctrica y señal de internet.

La relación con la comunidad es cordial, se tiene el apoyo directo de Instituciones Públicas como la Municipalidad que apoya en la mejora de la infraestructura, el Centro de Salud con el cual se establece convenios para capacitar a

los estudiantes y padres de familia en temas referidos a la conservación de la salud y prácticas de higiene, el Programa Social de Apoyo Directo a los más Pobres “JUNTOS”, que brinda un apoyo económico para los estudiantes en extrema pobreza y de CUNAMAS, programa social focalizado a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional.

En la I.E. existe organizaciones internas como la: AMAPAFA, que contribuyen en la mejora de la infraestructura, equipamiento, mobiliario escolar, adquisición de útiles escolares, participan en tareas y comisiones para cumplir con responsabilidades direccionadas al logro del bienestar de los estudiantes; el Consejo Educativo Institucional que vela porque la gestión educativa tenga un carácter transparente y democrático dentro del cual cada actor cumpla con las responsabilidades que le competen y el Comité de Alimentación de QALIWARMA ,encargado de organizar a los padres de familia para que diariamente preparen los alimentos que se brindan a los estudiantes, velando porque estos sean variados y nutritivos para evitar la desnutrición que conlleva al cansancio y al desinterés por el estudio.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

El análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes que se evidencian en la Evaluación Censal de los Estudiantes (ECE) y actas de evaluación de los años 2015 y 2016 se han constituido en la fuente para la formulación del problema de aprendizaje “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la resolución de problemas, en el área de Matemática, de los estudiantes del IV y V Ciclo de la Educación Básica Regular (EBR) de la Institución Educativa N° 80262, distrito de Salpo, UGEL Otuzco - La Libertad”.

Murillo y Román (2010) afirma que los estudiante en cuyas instituciones el director dedica más tiempo al acompañamiento pedagógico mejoran la calidad de sus aprendizajes, por ello es necesario atender una de las causas del problema la cual radica en el limitado monitoreo y acompañamiento que se realiza, debido al doble rol que cumple el líder pedagógico como docente de aula y como directivo ; si bien es

cierto se cuenta con el plan de monitoreo y acompañamiento un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del MAE que muchas veces no se desarrolla según lo programado por las múltiples funciones que se tiene que cumplir, esto conlleva a que algunos docentes improvisen las sesiones de aprendizaje y/o continúen trabajando con el enfoque tradicional.

Otra de las causas es que los docentes no aplican el enfoque de resolución de problemas como estrategia para promover el aprendizaje debido a que no lo manejan adecuadamente propiciando que los estudiantes sientan temor y rechazo al área ya que las clases se tornan monótonas y aburridas. La enseñanza desde la perspectiva de este enfoque apuesta por el desarrollo de actividades que planteen situaciones problemáticas cuya resolución requiere analizar, descubrir, elaborar hipótesis, confrontar, reflexionar, argumentar y comunicar ideas. Uno de los factores que se relacionan a esta causa es la falta de capacidades profesionales de los docentes orientadas al área de matemática.

Los niños y niñas de primaria tienen un pensamiento concreto, necesitan relacionarse directamente con las cosas para tener imágenes de éstas en su mente, es necesario la manipulación de objetos para adquirir aprendizajes, por ello la preocupación de atender la tercera causa relacionada al limitado uso de material educativo estructurado. La gestión curricular se asocia como factor a esta causa debido a la desidia de las docentes para revisar las orientaciones de uso técnico pedagógico que tienen los textos y materiales educativos donados por el MINEDU.

La cuarta causa del problema es la inadecuada elaboración de técnicas e instrumentos de evaluación observándose que los docentes solamente consideran instrumentos de evaluación sumativa lo que no permite una retroalimentación oportuna ni proporciona al docente elementos de juicio que le permitan adoptar decisiones adecuadas. El factor asociado a esta causa es la gestión curricular porque los docentes presentan dificultades en la selección de técnicas e instrumentos de evaluación, evidenciando limitadas capacidades docentes.

Es importante el compromiso de los padres de familia para involucrarse y velar por el aprendizaje de sus hijos, la indiferencia de estos, es un obstáculo ya que los estudiantes no realizan la transferencia de sus aprendizajes en su hogar debido a que no encuentran ni la oportunidad ni las condiciones requeridas, por ello es que se hace necesario buscar solución a esta causa; un factor relacionado con ella es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, bien es cierto que la educación es

un derecho de los estudiantes pero el apoyo de los padres es un desafío que deben asumir, siendo necesario que el docente les brinde herramientas para acompañar el proceso de formación de sus hijos, haciéndose necesario fortalecer sus capacidades con estrategias para el manejo de esta situación,

Para revertir la problemática elevando el nivel de aprendizaje en la resolución de problemas se debe tener presente las fortalezas existentes en la institución tales como el buen clima institucional, el directivo que ejerce de manera activa su liderazgo pedagógico realizando una gestión centrada en los aprendizajes, la disposición de los docentes para el cambio y su interés por capacitarse, los materiales educativos existentes, el entusiasmo y participación de los padres de familia en eventos culturales y deportivos así como su apoyo en la conservación de la infraestructura.

Ha continuación presentamos el árbol de problemas en el cual se han definido las causas y los efectos que provoca esta situación.

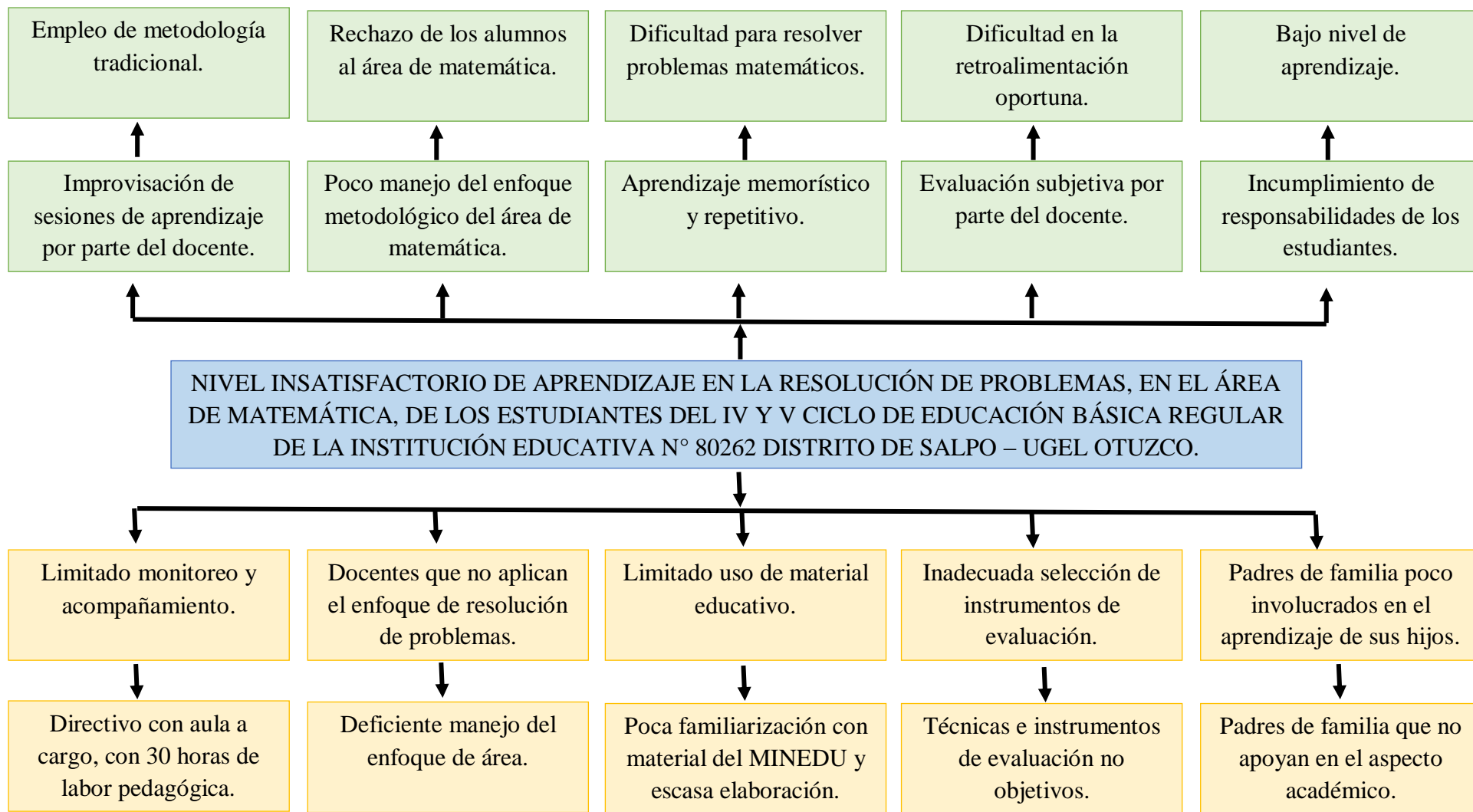


Figura 3. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Con la finalidad de realizar el recojo de información para diagnosticar las causas que originaron el problema referido al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la resolución de problemas en el área de matemática, se aplicó a las dos docentes del IV y V ciclo, la ficha de monitoreo propuesta por el Minedu, la que permitió obtener información cuantitativa respecto a su desempeño en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Para el recojo de la información cualitativa se aplicó la entrevista con la finalidad de conocer la percepción que tenían las docentes respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico y a la participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** La aplicación de la ficha de monitoreo, evidenció que una docente se encuentra en el nivel de proceso en lo referente al manejo del enfoque propuesto por Rutas de Aprendizaje que es la resolución de problemas ya que no desarrolla los procesos didácticos que este propone, mientras la otra docente si tiene un dominio logrado en este aspecto. En lo referido al uso de materiales educativos las dos docentes se encuentran en proceso ya que hacen poco uso de materiales y/o recursos educativos que ayuden al desarrollo de actividades de aprendizaje de manera oportuna, desarrollando sesiones monótonas y memorísticas.

En lo referente a la evaluación de los aprendizajes es notorio, según el resultado de la ficha de monitoreo, que las dos docentes se encuentra en nivel de proceso en la selección de técnicas e instrumentos de evaluación ya que solamente aplican la evaluación sumativa, dejando de lado la formativa, por lo que tienen dificultad para tomar decisiones oportunas de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y poder brindar una retroalimentación oportuna.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Según los resultados de la aplicación de la entrevista, se da cuenta que las docentes consideran que, si bien existe un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación ha sido elaborado de manera unilateral por el directivo no se ha tomado en cuenta las sugerencias de las docentes, ejecutándose el monitoreo mediante visitas esporádicas al aula no concretizándose el

acompañamiento ni fijándose un espacio para la asesoría que permita analizar y reflexionar sobre la información recogida, tampoco se fomenta la observación entre pares ni la autogestión. En lo que respecta a la participación de los padres de familia las docentes consideran que no se involucran en las actividades académicas de sus hijos, descuidando el cumplimiento de acuerdos consensuados que se toman en el aula.

## **2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo**

La problemática sobre la cual se sostiene el Trabajo académico es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la resolución de problemas, de los estudiantes del IV y V Ciclo de EBR en el área de Matemática, de la Institución Educativa N° 80262, Distrito de Salpo, UGEL Otuzco – La Libertad”, para enfrentarla se requiere una gestión por procesos que asegure la organización integrada y dinámica asumiendo los compromisos de gestión considerados dentro del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo)

El diagnóstico de este problema parte de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos reflejan que los docentes tienen dificultades en el manejo del enfoque de resolución de problemas, no utilizan materiales y recursos educativos y presentan dificultades en la selección de técnicas e instrumentos que respondan a la evaluación formativa; según estos resultados los procesos de gestión que guardan relación con la visión de cambio para atenuar la problemática, son: los procesos referidos a, adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3) a desarrollar trabajo colegiado (PO03.1) y fortalecer las capacidades de los docentes (PS01.3).

En lo concerniente a las competencias del MBDDirectivo se relaciona con la competencia cinco que indica que el directivo 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. Queda demostrado que no se ha

cumplido con el compromiso de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

Por otro lado los resultados cualitativos reflejan que la falta de un plan consensuado de monitoreo, acompañamiento y evaluación constituye la principal causa del problema, si bien es cierto que existe un plan, formulado sin el consenso de las docentes, no se ejecuta de acuerdo a lo programado ni se tiene objetivos claros, se realizan visitas esporádicas al aula pero no se socializan ni tampoco se da un espacio para la reflexión, por otro lado se ha realizado un trabajo colegiado para la planificación curricular sin embargo no se han desarrollado los círculos de interaprendizaje como espacios para el intercambio de experiencias. Otra causa es el poco involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos.

Estos resultados se relacionan con los procesos de gestión que indican la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) y la vinculación de la IE con la familia (PO5.4), en lo referente al MBDDirectivo están implicadas la competencia dos que indica que el directivo promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad y también con la competencia cinco que indica que 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.

El liderazgo pedagógico implica la conducción de la escuela hacia la mejora de los aprendizajes, para ello la principal estrategia es la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, planificándose en consenso con ellos, socializándolo y aplicándose de manera oportuna y permanente. Teniendo como desafíos el establecimiento de círculos de interaprendizaje como espacios de reflexión e intercambio de experiencias bajo el enfoque crítico-reflexivo para el fortalecimiento de capacidades en los docentes y la mejora de la práctica pedagógica, pero también estimular las jornadas de autoformación docente.

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 resolución de problemas, en el área de Matemática, de los estudiantes del nivel Primaria de la EBR de la Institución Educativa N° 80262, distrito de Salpo – UGEL Otuzco.	Resultados cuantitativos: Una docente, se encuentran en proceso en el desarrollo de estrategias para generar aprendizajes de acuerdo al enfoque del área. Las dos docentes están en el nivel de proceso en el uso de materiales y/o recursos educativos así como en la aplicación de criterios de evaluación que respondan a la evaluación formativa.	<b>P.E Dirección y Liderazgo</b> (PEO3.3) Adoptar medidas para la mejora continua <b>P.O. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</b> <b>PO03.1</b> Desarrollar trabajo colegiado <b>P.S. Soporte al funcionamiento de la I.E.</b> P.S01.3 Fortalecer capacidades.	<b>COMPROMISO 4</b> Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	<b>Competencia 5</b> 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.
	Resultados cualitativos: No se ha realizado la implementación adecuada del MAE, las visitas al aula han sido esporádicas pero no ha existido acompañamiento ni evaluación al desempeño docente. Los padres de familia se muestran indiferentes y no apoyan en la educación de sus hijos.	<b>P.O. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar</b> <b>PO03.3.</b> Realizar acompañamiento pedagógico. <b>PO05.4</b> Vincular ala I.E. con la familia	<b>COMPROMISO 5</b> Desarrollo de acciones para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia en la IE.	<b>Competencia 6</b> 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 <b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Figura 4. Análisis de resultados de diagnóstico.

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

Viviane Robinson (2008) consultado en Liderazgo Escolar y Desarrollo Profesional de Docentes (J. Ulloa y S. Rodriguez p,70) contempla cinco dimensiones sobre el rol del líder directivo; la primera es el establecimiento de metas y expectativas, en referencia a esta dimensión y al problema priorizado el directivo debe establecer metas consensuadas de aprendizaje formuladas en base a los compromisos de gestión, que direccionen el trabajo en el área de matemática, estas deben ser medibles y estar, serán evaluadas periódicamente para verificar los logros que se van alcanzando y/o para tomar decisiones oportunas de acuerdo a las necesidades que se presenten, los resultados serán difundidos y socializados con los padres de familia.

El uso estratégico de recursos es la segunda dimensión, esta implica la obtención y asignación de recursos humanos y materiales en forma estratégica; en lo que respeta a los recursos humanos se debe distribuir a las docentes de acuerdo al perfil que se requiere en cada ciclo, y en recursos materiales es prioritario que el líder pedagógico garantice que las docentes utilicen adecuadamente los materiales educativos existentes, pero también los elaboren con recursos de la zona y con la participación de alumnos y padres de familia, demostrando así, una disposición para el trabajo en horarios alternos, a fin de que las sesiones sean dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras.

La tercera dimensión es la planificación, contemplando que es responsabilidad del director la coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, es decir, lograr que los docentes desarrollen las sesiones del área de matemática teniendo en cuenta los enfoques y los procesos pedagógicos y didácticos. Ante ello es de impacto positivo la implementación y ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación permanente al personal docente, visitando en forma permanente las aulas para verificar el desempeño docente y propiciando la autoevaluación como una estrategia de reflexión que permitirá el autoanálisis y autocrítica del docente para recoger información y determinar sus debilidades y fortalezas, a fin de realizar un asesoramiento oportuno para incrementar su capacidad profesional y por ende, la mejora de su práctica pedagógica.

Siguiendo con las dimensiones establecidas por Robinson, la cuarta corresponde a promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En la línea de esta dimensión el director se compromete a organizar reuniones colegiadas, círculos de interaprendizaje, motivar a que los docentes participen en los cursos virtuales de Perúeduca, promoviendo su auto-capacitación y su compromiso de mejora. Desde la mirada que las reuniones colegiadas y círculos de interaprendizaje permitan intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades profesionales a fin de mejorar su práctica pedagógica.

Robinson, considera asegurar un ambiente ordenado y de soporte, en su última dimensión, por lo que otro aspecto a considerar en el marco de las responsabilidades del directivo es promover un entorno tranquilo, acogedor y ordenado que permita a docentes, estudiantes y padres de familia generar identidad con la institución y reconocerse como parte del proceso de aprendizaje. Se debe tener una buena organización de las aulas, implementadas con mobiliario y materiales adecuados así como garantizar un clima institucional basado en acuerdos de convivencia consensuados tanto con estudiantes como con padres de familia.

La importancia que ha cobrado el rol del líder pedagógico para elevar la calidad del aprendizaje requiere del análisis, la reflexión y la acción que le permitan gestionar los procesos de enseñanza-aprendizaje de forma participativa, frente a las necesidades y demandas de la institución educativa; para ello, el monitorear, acompañar y evaluar al docente se constituye en una estrategia de apoyo para el desarrollo personal docente, que requiere de la planificación continua y en equipo, del establecimiento de comunidades de aprendizaje que estén basadas en el trabajo colaborativo, brindando retroalimentación oportuna a los docentes, promoviendo la auto y coevaluación dentro de una gestión democrática de tal modo que no solo mejore el rendimiento académico sino que mejoren los docentes como personas y asumiendo las competencias del MBDDirectivo.

A continuación presentamos el cuadro de caracterización del líder pedagógico frente a las dimensiones propuestas por Viviane Robinson y la reflexión sobre lo que se debe hacer para solucionar el problema, el por qué y el para qué de estas acciones

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Comprometer a los docentes para la construcción colectiva y consensuada de las metas de logro de aprendizaje en el área de matemática en base a los compromisos de gestión de la mejora de los aprendizajes, las mismas que deben ser socializadas con los padres de familia.	Porque la mejora de los aprendizajes exige que la comunidad educativa llegue a acuerdos o consensos en los cuales se evidencie la mejora de dichos aprendizajes, respecto al año anterior. Para que se pueda asegurar el compromiso en el cumplimiento de metas de aprendizaje de los docentes.
Uso estratégico de recursos	Asegurar y optimizar el uso estratégico de recursos materiales (regletas, material base diez, etc.) distribuidos por el MINEDU para lograr los propósitos de aprendizaje y metas pedagógicas del área de matemática, en la resolución de problemas. Distribuir a los docentes de acuerdo al perfil que se requiere en cada Ciclo, de acuerdo a sus potencialidades, de tal modo que nos permitan cumplir con las metas. Involucrar a los padres de familia en la elaboración de materiales no estructurados con recursos de la zona para alcanzar eficientemente las metas de aprendizaje en la resolución de problemas.	Porque para tener logros de aprendizaje es necesario optimizar el uso estratégico de recursos humanos y materiales asegurando que el docente haga uso eficiente y eficaz de los recursos materiales distribuidos por el MINEDU e involucre a los padres de familia en la elaboración. Para que las sesiones de aprendizaje sean motivadoras utilizando material educativo estructurado y no estructurado elaborado con ayuda de los padres de familia.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Lograr que los docentes desarrollen las sesiones del área de matemática teniendo en cuenta los enfoques así como los procesos pedagógicos y didácticos del área a partir de una planificación colegiada. Implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, propiciando la autoevaluación.	Porque el monitoreo y acompañamiento y evaluación se debe realizar en forma permanente a fin reflexionar y retroalimentar la labor del docente y mejorar el trabajo en aula. Para fortalecer las capacidades de los docentes y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Participar en las horas de planificación colegiada para orientar la labor docente. Establecer jornadas de reflexión, círculo de estudios, promover y orientar la capacitación de los docentes en la plataforma de Perúeduca.	Porque está demostrado que la mejora de los aprendizajes se da a partir de fortalecimiento y desarrollo profesional de los docentes. Para tener docentes capacitados.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Promover un entorno tranquilo, acogedor y ordenado que permita tanto a docentes, estudiantes y padres de familia reconocerse como parte del proceso de aprendizaje y generar identidad con la institución promoviendo, además, que el docente se sienta valorado. Establecer en forma consensuada las normas de convivencia Velar por una convivencia sana, ambientes seguros y confortables el cumplimiento de normas	Porque un ambiente seguro implica generar espacios donde el aprendizaje se de en forma fluida y permite que el docente se avoque a su labor sin presiones ni tensiones. Para que la convivencia en la institución educativa sea positiva y permita el logro de los aprendizajes.

Figura 5. Caracterización del rol pedagógico

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

Frente a la problemática: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la resolución de problemas en el área de matemática, de los estudiantes del IV y V ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80262 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco”; se ha planteado como alternativa de solución, el establecimiento, implementación y ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) de la práctica pedagógica de los docentes en el área de matemática, el mismo que responderá a las demandas y necesidades de los docentes siendo imprescindible que este plan y los instrumentos que se apliquen sea producto de un acuerdo entre el directivo y los docentes para evitar que se sientan vigilados y actúen a la defensiva.

El liderazgo pedagógico es uno de los factores que permite la calidad de la práctica docente, esto implica que el directivo tenga un manejo pedagógico solvente, dominio fuerte en el campo curricular y la capacidad de influir y movilizar a la comunidad educativa para que concentre sus esfuerzos en lograr las metas compartidas de mejora de los aprendizajes (Leithwood, 2009). Para movilizar a la comunidad educativa es necesario la implementación y ejecución del MAE que brindará la oportunidad de visualizar los desempeños desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva implementando un liderazgo compartido contando para ello como fortaleza la predisposición de las docentes al cambio y a la capacitación así como el apoyo de los padres de familia en diversas.

Los compromisos de gestión son prácticas consideradas sustanciales para asegurar el aprendizaje de los estudiantes; estos se expresan en indicadores de fácil verificación, sobre los cuales la institución tiene la capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. En relación a ello, se establece que el compromiso número cuatro referido al proceso de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica se hará efectivo mediante la implementación del MAE para asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar, a través de una planificación consensuada y un clima favorable.

La contextualización del MAE responderá a las demandas y necesidades de las docentes para aplicar el enfoque de resolución de problemas en el área de matemática, así mismo a las características del contexto que rodea a la institución conociendo que

los pobladores en su mayoría se dedican a la minería y que existen problemas sociales como el alcoholismo de la población masculina, el machismo, la poca práctica de valores, de hábitos de higiene y cuidado de su salud. Para enfrentar curricularmente esta problemática será considerado el contexto en el planteamiento de situaciones significativas para la resolución de problemas a partir del enfoque de área.

La familia juega un rol importante en la educación de sus hijos por eso resulta imprescindible establecer una alianza para emprender juntos un camino que permita crear una nueva concepción de la educación desde una perspectiva comunitaria donde el verdadero protagonista sea el estudiante, esto supone el involucramiento de los padres de familia en la mejora del aprendizaje, para ello, se establecerá una escuela para padres a fin de brindarle herramientas que le permitan involucrarse en la educación de sus hijos y comprometerse a continuar apoyando y siendo el soporte de la institución, actualmente son ellos los que se encargan de la limpieza y conservación de nuestro local ya que no se cuenta con personal de servicio.

El establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes es una función prioritaria del líder pedagógico, para ello es necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Matemática. Es indispensable asegurar el uso de los recursos materiales de la institución y/o del contexto, así como reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente, con visitas al aula, propiciando la reflexión permanente. Las horas de planificación colegiada son importantes para orientar la labor docente así como para difundir y promover las actualizaciones que permitan la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El entorno ordenado y saludable es una función del directivo que la debe asumir en corresponsabilidad con los actores educativos para que apoyen en la generación y mantenimiento de este entorno.

Los procesos de la gestión escolar tienen estrecha relación con la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la evaluación de la gestión escolar monitoreando el desarrollo de los procesos de la I.E (PEO3.1) para adoptar medidas de mejora continua (PEO3.3); en lo que respecta al proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3) y en el caso del soporte al funcionamiento de

la I.E. con la administración de recursos humanos para monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El MAE, guarda estrecha relación con Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar teniendo como finalidad la mejora del desempeño pedagógico que conduzca a la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática específicamente en la resolución de problemas; la gestión curricular está directamente relacionada con la alternativa de solución ya que se orienta a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento del proceso enseñanza y de aprendizaje. Así mismo la alternativa de solución permite concretar el cuarto compromiso de la Gestión Escolar que se refiere al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

En lo que respecta al MBDDirectivo es importante poner en práctica las Competencias cinco y seis; la primera considera que el directivo 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.

Según el MBDDirectivo, el directivo debe constituirse en un líder pedagógico capaz de influir, inspirar y movilizar las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico siendo capaz de organizar y conducir a la institución en función de los aprendizajes vinculando para ello el trabajo docente, el clima escolar y la participación de las familias y comunidad a fin de que estos actores educativos se involucren en la generación de las condiciones, los ambientes, y los procesos necesarios para lograr aprendizajes de calidad en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno de ellos.

Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados de la resolución de problemas contextualizando su labor pedagógica al entorno y a las demandas y necesidades que se presentan ; los padres de familia, mediante actas de compromiso, asumirán responsabilidades de elaboración de material educativo y mantenimiento de la limpieza del aula, ya que no se cuenta con personal de servicio, trabajando ambos actores en cooperación para la consecución de la mejora del nivel de logro de la resolución de problemas.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de la comunidad, que son principalmente, el desarrollo de una cultura ecológica y la práctica de valores, enfrentando curricularmente la problemática social que se presenta utilizando las potencialidades territoriales (el ingreso económico fijo, el comercio, la agricultura, la ganadería) así como las potencialidades naturales (semillas, pepas hojas de plantas, palitos) como materiales educativos. Se plantearán situaciones significativas apelando a la contextualización en la formulación y resolución de problemas matemáticos, así mismo se involucrará a “los sabios de la comunidad” a fin de que expongan sus conocimientos matemáticos que usan en la vida diaria para la resolución de problemas.

Los actores educativos estarán comprometidos en la implementación del MAE, el directivo será el encargado de realizar una “labor transformadora” acompañando y estimulando el trabajo de los docentes en la gestión de los procesos pedagógicos, mejorando las condiciones operativas de la institución, enfatizando la reflexión crítica, ejecutando el monitoreo con las visitas al aula y la autogestión el acompañamiento lo realizará utilizando diversas estrategias que promuevan el desarrollo de capacidades para mejorar su desempeño pedagógico lográndose crecimiento profesional de los docentes .

Los docentes deberán integrar una Comunidad Profesional de Aprendizaje en la cual prime el trabajo colegiado y colaborativo, participando en los círculos de interaprendizaje pero también comprometiéndose a ejecutar jornadas de autoformación docente; mientras que los padres de familia asegurarán su participación en la escuela para padres a fin de superar problemas de maltrato infantil, machismo, desnutrición, carencia de valores incumplimiento de deberes; las instituciones públicas como actores externos, llámese Centro de Salud y Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA) se constituirán en nuestros aliados para el desarrollo de temas dirigidos a padres, estudiantes y docentes.

Las estrategias para la implementación del MAE en lo que respecta al monitoreo, serán: visita al aula bimestralmente por parte del directivo, autogestión del docente en forma mensual a través de sesiones de clase grabadas; el acompañamiento se realizará mediante la asesoría individualizada, los círculos de interaprendizaje y jornadas de autoformación docente que tengan como base el diálogo y la reflexión crítica estableciéndose una retroalimentación positiva; como un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica se realizará la evaluación sobre la base de las evidencias

implementándose la autoevaluación y la heteroevaluación a partir del modelo centrado en el perfil docente con la técnica de retroalimentación proporcionada por las cintas de video y con el método de observación de clases.

Así mismo la retroalimentación será una herramienta del monitoreo, acompañamiento y evaluación que permitirá aclarar las situaciones problemáticas y fortalecer la relación entre directivo y docentes, mediante la crítica y la autocrítica, que se realizará a través de un diálogo reflexivo y dentro de un clima amigable induciéndoles a resaltar sus aspectos positivos pero a la vez a identificar sus errores y omisiones para que los corrijan de tal manera que vayan mejorando su desempeño y se hagan cada vez más competentes.

Las acciones a ejecutarse en la retroalimentación serán: reunión con el docente monitoreado para establecer un dialogo que se iniciará invitando al docente a realizar una autocrítica sobre lo actuado, luego el directivo utilizando el resultado de la ficha de monitoreo y lo anotado en el cuaderno de campo hará notar los aciertos que obtuvo felicitándoles por ello, seguidamente se motivará al docente para que logre identificar sus errores finalmente el directivo brindará sugerencias de mejora propiciando que el docente asuma un compromiso de cambio que será verificado en la ejecución de las sesiones futuras.

En lo referente a la evaluación, en principio, se motivará a los docentes para que partiendo de la retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio realicen una autoevaluación y logren hacer un análisis profesional de su propio desempeño, esto les permitirá reflexionar sobre su práctica y potenciar los aspectos favorables dejando de lado los negativos para asumir aquellas medidas que le permitan fortalecer sus capacidades docentes, viéndose luego reflejadas en la mejora de aprendizaje de sus estudiantes.

Asumiendo que el propósito de la evaluación que se realiza dentro de la institución educativa es una evaluación formativa que busca evidenciar las debilidades y fortalezas de la práctica pedagógica para mejorar el desempeño docente y promover su desarrollo profesional, se considerará como otra estrategia la coevaluación, en la que se impulsará la evaluación entre pares, con el fin de identificar aciertos y desaciertos e ir apoyándose entre docentes para superar las dificultades

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

El marco conceptual permite caracterizar los elementos que intervienen en el presente Plan de Acción, resulta necesario el manejo de ciertos conceptos básicos que puedan generar una imagen específica de lo que se trata de abordar, por ello se ha revisado bibliografía de varios autores para hacer el deslinde de algunos conceptos a fin de contar con la teoría y tener un amplio dominio del tema, de tal modo que se pueda tratar con precisión los aspectos relacionados al problema de aprendizaje que se debe enfrentar.

**5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.** Ejercer el liderazgo pedagógico supone conducir al equipo docente hacia la mejora de los aprendizajes, esto implica gestionar la institución educativa bajo la premisa del monitoreo y acompañamiento evaluando la práctica docente para contribuir a la mejora de sus capacidades y promover su desarrollo profesional alcanzando el perfil ideal enmarcado en el marco del Buen Desempeño Docente (MBDDocente), con el establecimiento de una Comunidad Profesional de Aprendizaje

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** Dentro de una gestión por resultados el monitoreo pedagógico se constituye en una herramienta que puede ser ajustada a las necesidades particulares de los docentes y a los planes de mejora, verificando la ejecución de las actividades, el uso de recursos y el logro de los objetivos y metas planteadas en la planificación, con la finalidad de brindar soporte técnico en los aspectos que requieren mejora. La práctica del monitoreo por parte del líder pedagógico en un compromiso de gestión y a la vez una responsabilidad que debe asumir ya que está especificado en el desempeño 20 del MBDDirectivo.

**5.1.1.1.1. Definición.** El Ministerio de Educación (Minedu 2014) define al monitoreo como un proceso sistemático y organizado para el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos con la finalidad de identificar logros y debilidades para la adecuada toma de decisiones; entonces resulta sumamente importante el recojo de información in situ del desempeño docente en el desarrollo de la resolución de problemas en los estudiantes de educación primaria para identificar

logros y dificultades que serán atendidos con la implementación y ejecución del Plan de Acción. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p.51)

*5.1.1.1.2. Características del monitoreo pedagógico.* Para que el monitoreo pedagógico resulte eficiente y responda a la adecuada toma de decisiones frente a los logros de aprendizaje debe reunir ciertas características. En MINEDU 2014 se propone que el monitoreo debe ser:

a. Sistemático y pertinente. Es organizado teniendo en cuenta la individualidad de cada docente para caracterizar sus fortalezas y debilidades realizándose un seguimiento secuencial.

b. Flexible y gradual. Las alternativas propuestas deben atender las necesidades de capacidades pedagógicas de cada docente y ser aplicadas de manera gradual de lo simple a lo complejo.

c. Formativo, motivador y participativo. El monitoreo debe buscar el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y mejora continua, propiciando el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo.

d. Permanente e integral. El monitoreo debe darse de manera continua y recoger información en los diferentes procesos pedagógicos.

*5.1.1.1.3. Estrategias.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información in situ y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Las estrategias de monitoreo pertinentes que pueden ser aplicadas de acuerdo a las características del contexto de la institución educativa así como, a las necesidades formativas de los docentes pueden ser:

a. Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos in situ para luego realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Su finalidad es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para a partir de ello proporcionar

apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la resolución de problemas. (Minedu, 2014)

b. Autogestión. El docente realiza la autoreflexión de su propia práctica a partir de la observación de sus sesiones de aprendizaje grabadas en video, esto contribuye al desarrollo de habilidades dentro de un actuar autogestivo en la toma de decisiones en la detección de necesidades profesionales y la búsqueda de soluciones por sí mismo y no por la decisión y soluciones de otros, se puede afirmar que es un autodiagnóstico que le permite identificar las actividades que aún no domina toma nota de sus avances, resaltando los puntos fuertes y los débiles, además pueden tomar la decisión de compartir las sesiones que crean conveniente.

*5.1.1.1.4. Instrumentos.* Los instrumentos para el recojo de información permitirán verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes, pero deben ser formulados a partir de manera consensuada entre directivo y docentes, estos pueden ser:

a. Ficha de observación. Es un instrumento de recojo de información que permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la resolución de problemas

b. Cuaderno de campo. Es un block en el cual se anota detalladamente observaciones, información y reflexiones que se manifiestan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo, pudiendo incluirse dibujos, bocetos o esquemas.

*5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.* Es una estrategia de formación continua para el docente, que se promueve desde la misma institución educativa, ayudándole a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía, siendo importante la comunicación y el apoyo emocional para que aprenda de sus propias experiencias, teniendo en cuenta que el objetivo del acompañamiento es ser formativo.

*5.1.1.2.1. Definición.* El acompañamiento pedagógico se define como un proceso planificado para reflexionar de manera conjunta sobre lo observado, brindar asesoría continua, valorar lo positivo y ayudar a superar las dificultades evidenciadas para mejorar su práctica pedagógica. Se viabiliza a través de la observación y evaluación

del trabajo en el aula, a partir de un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo dentro de una relación interpersonal horizontal y respetuosa dentro de un clima de respeto y confianza mutua y con una comunicación abierta, asertiva y empática sin niveles de superioridad o jerarquía (MINEDU 2014). En este sentido el acompañamiento permite la formación continua del docente en servicio logrando que identifique sus fortalezas y debilidades para poder realizar la deconstrucción y reconstrucción de su práctica y alcanzar su autonomía profesional. Otra concepción es:

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa. (R.S.G.N°008-2016 Minedu)

El acompañamiento ayuda al docente a crecer profesionalmente, haciéndose necesaria la comunicación efectiva, el apoyo emocional y el soporte técnico, que le permita reflexionar sobre sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades en el ejercicio de la enseñanza misma, en ese sentido “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las practicas docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores del cambio” (Vesub y Alliud, 2012, p. 41)

*5.1.1.2.2. Estrategias.* El acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente, tal es así que, los procedimientos no pueden ser los mismos para uno que para otro docente. Rodríguez Molina, 2011, afirma que, para potenciar el proceso de cambio de las practicas docentes es necesario brindarle soporte técnico pero también afectivo a fin de brindarle un clima de amistad y confianza haciéndole sentir escuchado, útil, proporcionándole cierto “bienestar” dentro del cual el docente sea capaz de reflexionar sobre su propia práctica, que él conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento básico para optimizar su desempeño, para todo lo antes descrito es importante que el directivo desarrolle la observación como una estrategia para dar seguimiento al acompañamiento dilucidando los cambios positivos o negativos que se generan en la práctica. Las estrategias que se aplicarán para superar el bajo nivel de logro en la resolución de problemas son:

a. Visitas al aula: es la observación directa de la práctica pedagógica que toma como insumos los resultados de la visita anterior para evidenciar el progreso en las prácticas, la frecuencia dependerá de las necesidades del docente.

b. Círculos de inter aprendizajes: Son espacios de intercambio de experiencias donde se abordan temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, permitiendo profundizar en determinadas estrategias pedagógicas mediante el trabajo colaborativo llegando a establecer consensos. Fortalece la comunicación, el trabajo en conjunto, la socialización y permite alcanzar una solución compartida de la problemática.

c. Pasantías: Se realizan entre docentes de una misma institución y/o de otras instituciones; en este caso se realizarán dentro de la institución con la finalidad un docente observe el desempeño de otro docente para fortalecer su trabajo en la aplicación de determinadas estrategias o superar algunas dificultades que pueda tener.

*5.1.1.2.3. Proceso de acompañamiento.* El acompañamiento requiere de un conjunto de acciones sistemáticas y concretas *que* permitan hacerlo viable y efectivo dentro de una relación horizontal entre acompañante y acompañado, para ello es fundamental el desarrollo de dos capacidades importantes que son: capacidad de observación y decodificación de la práctica así como retroalimentación formativa: que es una herramienta que a partir de la cual se clarifica las situaciones problemáticas y se fortalece las relaciones entre directivo y docente con una orientación crítica y autocrítica planteada a partir de un diálogo a fin de transformar y mejorar el desempeño docente a favor de la mejora de los aprendizajes.

*5.1.1.3 Evaluación de la práctica pedagógica.* Es un proceso sistemático que busca promover el desarrollo personal de los docentes para mejorar su propia práctica a partir de la reflexión. Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”.

*5.1.1.3.1. Definición.* La evaluación docente desde el punto de vista formativa, es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de lo observado, debe sostenerse en evidencias objetivas que marquen el punto de referencia desde donde partir hacia la consecución de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente (MBDDocente), busca desarrollar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la

educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10) Se requiere de la reflexión y el seguimiento permanente de acuerdo con el MBDDocente para plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia orientando su atención durante todo el proceso educativo. El consenso internacional referido a la evaluación de la práctica docente considera que:

La evaluación no debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control, es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes” (Chaparro, Farfán, Rincón y Jaime, 2008, p. 172).

El papel fundamental de la evaluación en la actualidad es expandir las oportunidades para que los docentes reflexionen sobre la enseñanza, examinando analíticamente el proceso docente educativo.

*5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.* Los tipos de evaluación son a la vez estrategias que permiten la reflexión de la práctica docente. Se establecen tres tipos: heteroevaluación que la realizan los directivos o una comisión evaluadora que ellos presiden y que integran además a colegas, padres, u representantes de organismos superiores, coevaluación es la que se realiza entre pares que ejecutan la misma o similar función docente debe ser objetiva. Para que sea formativa debe establecerse la reflexión y la retroalimentación mutua.

Otro tipo es la autoevaluación que se considera una propuesta esencial para facilitar la teoría de cambio y promover una cultura innovadora en las aulas, esta sitúa al propio docente en el principal protagonismo de la tarea evaluadora para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño, es decir un autoanálisis de su práctica, reflejando de esta manera el desarrollo profesional del docente. Los principales objetivos de este método de evaluación del desempeño docente son: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo y aumentar el nivel de profesionalidad del profesor.

*5.1.1.3.3. Métodos e instrumentos de evaluación.* Un método sencillo de evaluación pero que da buenos resultados es la autograbación de una sesión para analizarla y corregir los propios errores. Existen también procedimientos de

evaluación más elaborados. Así, la OCDE (2011, p. 84) considera decisivo “crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”.

Algunos instrumentos que pueden apoyar en la evaluación docente son: el desempeño del estudiante, portafolio del estudiante, autoevaluación, hojas de auto clasificación, entrevistas y pruebas de conocimiento.

**5.1.2 Área de Matemática.** Es esencial dentro de la organización del currículo, dado que promueve el desarrollo de la estructura cognitiva necesaria para la comprensión cuantitativa de la realidad que nos rodea, en ella se afianzan y amplían las competencias relacionadas con el análisis, el razonamiento y la comunicación pertinente de las ideas, a partir del planteamiento, formulación, resolución e interpretación de problemas matemáticos provenientes de situaciones de la vida real en diferentes contextos sociales, culturales y lingüísticos.

**5.1.2.1. Fundamentación.** La matemática es una actividad humana que forma parte del pensamiento y se va estructurando desde los primeros años de vida, en forma gradual y sistemática, permitiendo que los estudiantes se incorporen a la sociedad y contribuyan a su desarrollo con una capacidad de integración al medio y de adaptación constructiva a los cambios; se encuentra en constante desarrollo y reajuste, a partir de las interacciones, que se dan entre la observación y exploración del entorno, estableciendo relaciones cuando se ejecuta actividades concretas, utilizando materiales, participando en juegos didácticos, en actividades productivas familiares, elaborando esquemas, gráficos, dibujos, para desarrollar el pensamiento matemático y razonamiento lógico pasando progresivamente de las operaciones concretas a mayores niveles de abstracción.

**5.1.2.2. Enfoques del área.** La enseñanza – aprendizaje de matemática tiene como marco teórico y metodológico al enfoque centrado en la resolución de problemas, “el mismo que se nutre de tres fuentes: La Teoría de Situaciones Didácticas, La Educación Matemática Realista y El Enfoque de Resolución de Problemas” (Programa curricular de Educación Primaria, 2016). La resolución de problemas es entendida como un proceso que permite dar solución a retos, desafíos u obstáculos para los cuales no se conoce de antemano las estrategias o caminos de

solución, permite al estudiante hacer conexiones entre ideas, estrategias, y procedimientos matemáticos que le den sentido e interpretación a su actuar en diversas situaciones y le ayuden a resolver problemas de la vida diaria pensando y actuando matemáticamente.

En este enfoque, el papel del docente es el de ser mediador entre el estudiante y los saberes matemáticos, promoviendo la resolución de problemas en situaciones que garanticen la emergencia de conocimientos como solución óptima a los problemas, su reconstrucción, organización y uso en nuevas situaciones enfrentando a los niños de forma constante a nuevas situaciones o problemas así como gestionar los errores que surgieron en este proceso.

*5.1.2.2.1. Enfoques transversales.* Se considera los siguientes:

- Enfoque cognitivo: conocer el desarrollo evolutivo del ser humano y respetar la individualidad de cada estudiante para construir un razonamiento matemático ordenado y sistemático.

- Enfoque intercultural: identificar y conocer la diversidad de conocimientos matemáticos de los pueblos y partir de esos conocimientos generar nuevos aprendizajes matemáticos.

- Enfoque ambiental: el estudiante interviene en su realidad, resolviendo problemas planteados sobre cambios que se dan en la naturaleza y entorno social en los que se pueda predecir, interpretar, reflexionar y actuar construyendo conocimientos matemáticos contextualizados, con una visión global de la realidad que aporta a la educación ambiental y por ende al desarrollo sostenible.

*5.1.2.3. Problemas matemáticos.* Problema matemático es el que pone al alumno en una situación nueva, en la que hay un objetivo por conseguir, este no dispone de procedimientos ni algoritmos inmediatos para su resolución, teniendo que superar una serie de obstáculos que le permitan alcanzar el objetivo, por ende un problema se define en cuanto a su relación con el sujeto que lo enfrenta y no en cuanto a sus propiedades intrínsecas. Un problema puede ser un ejercicio para un alumno y de hecho un enunciado que fue un problema, deja de serlo una vez que el estudiante lo resuelve. Para Charnay (1988) un problema puede verse como una terna situación-alumno-entorno; el problema se da solo si el alumno percibe una dificultad, en ese sentido lo que es un problema para un estudiante no necesariamente lo es para otro.

**5.1.3 Estrategias metodológicas.** Las estrategias metodológicas para la enseñanza son secuencias integradas de procedimientos y recursos utilizados por el

docente con el propósito de desarrollar en los estudiantes capacidades para la adquisición, interpretación y procesamiento de la información; y la utilización de estas en la generación de nuevos conocimientos, su aplicación en las diversas áreas en las que se desempeñan en la vida diaria para, de este modo, promover aprendizajes significativos. Son flexibles y pueden incluir a un método y a una o varias técnicas.

Las estrategias metodológicas en Matemática están centradas en la resolución de problemas por cuanto trataremos sobre los modelos de Polya, De Guzmán y de Schoenfeld.

**5.1.3.1. Método de Polya.** Es el método que se asumirá en la institución educativa para revertir la problemática detectada en la institución educativa, este método es de cuatro pasos, y está enfocado a la solución de problemas matemáticos, los cuales se describen a continuación:

Paso 1. Entender el problema este primer paso trata de imaginarse el lugar, las personas, los datos, el problema. Para eso, hay que leer bien, replantear el problema con sus propias palabras, reconocer la información que proporciona, hacer gráficos, tablas. A veces se tiene que leer más de una vez.

Paso 2. Diseñar un plan: en esta etapa se plantean las estrategias posibles para resolver el problema y seleccionar la más adecuada.

Paso 3. Ejecutar el plan: ya se tiene el plan seleccionado, así que se aplica. Se Resuelve el problema, requiere monitorear todo el proceso de solución.

Paso 4. Examinar la solución obtenida: luego de resolver el problema, revisar el proceso seguido. Cerciorarse si la solución es correcta, si es lógica y si es necesario, analizar otros caminos de solución.

**5.1.3.2. Modelo de Miguel de Guzmán.** Para Guzmán “existe una cercanía entre el pensamiento matemático y lúdico siendo un hecho profundo que una gran parte de la matemática más seria ha sido desarrollada bajo una motivación inicial lúdica” (De Guzmán 1995, p.137). La matemática está tan unida al juego que resulta difícil decidir dónde termina el juego y donde comienza la actividad científica seria. Guzmán nos presenta un modelo de resolución de problemas basado en las ideas de Polya y que es el siguiente:

Paso 1. Familiarización con el problema: Incluye acciones encaminadas a la comprensión del problema, el estudiante debe tratar de entender a fondo la situación, con paz, tranquilidad y a su ritmo, jugar con la situación, enmarcarla, perderla el miedo.

Paso 2. Búsqueda de estrategias: seleccionar las estrategias que se adecuan a la naturaleza del problema empezando por lo fácil, experimentándola, haciendo un esquema, una figura, un diagrama.

Paso 3. Desarrollo de la estrategia: momento de selección entre todas las estrategias que han surgido, aquella o aquellas que tengan más probabilidad de éxito. Llevar adelante la estrategia, actuar con flexibilidad puesto que si se originan problemas se puede regresar a la fase anterior hasta lograr identificar la adecuada que permita la solución del problema.

Paso 4. Revisión del proceso: sacar consecuencias a partir de una reflexión, examinando a fondo el camino que se ha seguido, analizando si se encuentra un camino más simple.

**5.1.3.3. Propuesta de Allan Schoenfeld.** Afirma que el proceso de resolución de problemas no es lineal, sino que supone caminos en zigzag y marchas hacia atrás y hacia adelante; basado en la propuesta de Polya, propone cuatro fases para la resolución de problemas, presentando una serie de pautas y estrategias heurísticas en cada fase, como se indica a continuación:

Fase 1. Análisis: Trazar un diagrama si es posible, examinar casos particulares, probar a simplificar el problema

Fase 2. Exploración: examinar problemas esencialmente equivalentes: substituyendo condiciones por otras equivalentes, recomblando los elementos del problema, examinar problemas ligeramente modificados: establecer sub objetivos, descomponer el problema en casos y analizar caso por caso, examinar problemas ampliamente modificados: construir problemas semejantes con menos variables, tratar de sacar partido de problemas afines respecto a la forma, los datos o las conclusiones

Fase 3. Ejecución, en la cual se ejecuta todo lo indicado.

Fase 4. Comprobación de la solución obtenida: esta fase se llevará a cabo mediante la contestación a las siguientes cuestiones: ¿utiliza todos los datos pertinentes?, ¿está acorde con predicciones o estimaciones razonables?, ¿resiste a ensayos de simetría, análisis dimensional o cambio de escala?, ¿es posible obtener la misma solución por otro método?, ¿puede quedar concretada en casos particulares?, ¿es posible reducirla a resultados conocidos?, ¿es posible utilizarla para generar algo ya conocido?

**5.1.4 Materiales didácticos en la resolución de problemas.** La manipulación de materiales constituye un “modo de dar sentido al conocimiento matemático” (Segovia

y Rico, 2001, p.86). Su uso tiene numerosas ventajas como: permitir mayor independencia del alumno respecto al profesor, conectar las matemáticas escolares con el entorno físico del alumno, favorecer un clima de participación en el aula y el trabajo en equipo de los alumnos; y además el material se convierte en un elemento que refuerza el conocimiento y el aprendizaje significativo de los alumnos.

**5.1.4.1. Definición de materiales educativos.** Los materiales educativos son elementos concretos que el docente utiliza para desarrollar estrategias cognoscitivas, enriquecer la experiencia sensorial haciendo uso del máximo número de sentidos, facilitar el desarrollo, adquisición y fijación del aprendizaje para que los estudiantes adquieran conocimientos a través de la percepción. Los materiales educativos están constituidos por todos los instrumentos de apoyo, herramientas y ayudas didácticas (guías, libros, materiales impresos y no impresos, esquemas, videos, diapositivas, imágenes, etc.) construidos o seleccionados con el fin de acercar a nuestros estudiantes al conocimiento y a la construcción de los conceptos para facilitar de esta manera el aprendizaje.

Coriat (1997) establece una diferencia entre recursos y materiales didácticos, indica que recursos son los materiales que no han sido diseñados para el aprendizaje de un concepto determinado, como la tiza, la pizarra, el papel ya que puntualiza que los recursos no se han diseñado con fines educativos, sin embargo podemos afirmar que estos se convierten en materiales cuando son usados por el docente o estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje con el propósito de lograr aprendizajes en el aula.

El material didáctico, en cambio, es diseñado con un fin educativo, ayudando a construir, entender o consolidar conceptos, ejercitar o consolidar procedimientos. Cascallana, se refiere a la palabra manipulativa como la primera fase para la adquisición de conceptos matemáticos, en donde el alumno debe observar diferentes materiales y tener la posibilidad de manipularlos, operar sobre ellos y comprobar por sí mismos el resultado de sus acciones

**5.1.4.2. Clasificación de los materiales.** Cascallana (1988) clasifica los materiales en estructurados y no estructurados, los materiales estructurados, son aquellos diseñados especialmente para la enseñanza de las matemáticas, no son figurativos y suponen una mayor capacidad de abstracción, pero son previos al uso exclusivo de los signos numéricos, en tanto que los materiales no estructurados, son

todos los que el niño puede manipular, sin ser necesariamente creado con fines matemáticos, como por ejemplo juguetes.

**5.1.4.3. Utilización de materiales educativos en la matemática.** El aprendizaje de la matemática es un proceso que necesariamente implica iniciarlo a partir de la vivencia de situaciones concretas con contenidos significativos para el estudiante, el uso de material educativo en la matemática brinda al estudiante la oportunidad de manipular y conocer objetos, acción que le permite formar esquemas, y establecer relaciones entre objetos, para pasar a la fase gráfica en la cual representará lo manipulado y luego a la fase simbólica lo que supone la abstracción conceptos que podrá aplicarlos en la resolución de los problemas cotidianos. (Salas A., Carrillo, Solórzano, Paredes, & Mogollón, Materiales educativos. 2011 p. 44)

**5.1.5 La evaluación del aprendizaje de los estudiantes.** El sistema educativo fundamenta su eficacia, entre otros aspectos, en la evaluación que actualmente ya no es entendida como una medición de los productos sino como una oportunidad para la reflexión, el análisis que conlleva a la toma de decisiones oportunas frente a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia, pueda valorar las transformaciones que se han ido produciendo.

**5.1.5.1. Definición.** La evaluación es uno de los procesos más importantes en la implementación del Currículo. A través de ella se recoge la información necesaria para formarse juicios de valor y tomar decisiones que conlleven a asegurar el logro de los aprendizajes establecidos para los estudiantes

**5.1.5.2 Clases.** Según su finalidad y función la evaluación puede ser sumativa o formativa. La sumativa es la que se realiza después de un periodo de aprendizaje con el propósito de evaluar en función de un rendimiento para determinar el nivel alcanzado. La evaluación formativa o de proceso, es una evaluación progresiva que se aplica de manera constante para orientar el proceso de enseñanza aprendizaje y tomar decisiones oportunas que den más y mejores frutos a los estudiantes en miras de conseguir las metas u objetos previstos, es en esta evaluación en la cual se basa el enfoque por competencias.

El Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) sustenta la evaluación de los aprendizajes en el enfoque formativo concibiendo a la evaluación como un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante con la finalidad de contribuir oportunamente a mejorar el aprendizaje.

## 5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, se realizó en la Institución Educativa N°0523 “Luisa del Carmen del Águila Sanchez” Distrito de La Banda de Shilcayo región San Martín. Fue desarrollada por los docentes: Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara a partir del año 2014. Se ha tomado en cuenta esta experiencia para sustentar la importancia que tiene la implementación y la ejecución del MAE en el desarrollo de aprendizajes.

El propósito de la experiencia era dar un tratamiento al problema detectado sobre “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico” para hacer frente a este problema se planteó un Plan de mejora que tenía como meta: “Contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso de enseñanza -aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes”.

La implementación del sistema de mejora se organizó en fases: primero se hizo un diagnóstico, luego se estableció la problemática a partir de la cual se programó 3 actividades a realizar que fueron: Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional, Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo y Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes.

Lo que cobra importancia para este trabajo es la actividad referida a la Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes que en un primer momento estuvo a cargo del Consejo Académico, quienes elaboraron y socializaron el Plan modificándose algunos aspectos a partir del análisis y observación de los maestros de los tres niveles, luego se presentaron las fichas de monitoreo. Esta acción dejó notar el rechazo mayoritario de los docentes porque sentían que se les estaba quitando autonomía en su quehacer pedagógico.

El año 2015 el Consejo Académico desaparece porque, se asigna un Director y su equipo directivo designados, quienes asumen el acompañamiento pedagógico de acuerdo a la normatividad cambiando el Plan elaborado el año 2014. Se adopta la propuesta de rutas de aprendizaje y se utiliza la ficha que estas proponen, planteando una metodología que inicia en el primer trimestre con una autoevaluación docente al

personal de los tres niveles; entregándose la ficha de monitoreo para ser llenada por cada uno, acción que por múltiples motivos no se cumplió en el tiempo determinado, ampliándose los plazos.

Como estrategia de cambio se establecieron, reuniones permanentes de reflexión docente por especialidad en secundaria y por ciclos en primaria, el equipo directivo con el apoyo de algún docente de especialidad o de ciclo logró tratar temas sobre como cumplir los ocho compromisos exigidos por el Minedu, cómo mejorar el rendimiento académico, cómo hacer que los estudiantes aprendan mejor, qué metodologías aplicar en las sesiones de aprendizaje, incentivar a los maestros a utilizar las TIC en las aulas, y coordinar algunas actividades institucionales relacionadas con la especialidad. En una encuesta aplicada los docentes manifestaron que las reuniones de reflexión fueron motivadoras y aportaron mucho a su labor docente haciendo que mejore la efectividad de su práctica pedagógica.

El acompañamiento pedagógico se realizó mediante la visita al aula en el ejecutada tercer trimestre a todos los docentes por el Director y el docente del aula de innovación, previa coordinación, hecho que permitió que los docentes se esmeraran en elaborar sus sesiones de aprendizaje, utilizaran materiales didácticos e hicieran uso de las TIC, algunos fueron observados en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y otros observados en los procesos de evaluación, cabe destacar que todos presentaron su carpeta pedagógica actualizada y completa. Fue satisfactorio ver que los docentes se preocupaban por hacer bien las cosas. Después de la visita se brindaron recomendaciones para ayudar a enmendar algunos errores u omisiones.

Finalmente se puede analizar que la implementación y ejecución del Plan de acompañamiento propició un cambio en el desempeño docente ya que el 90% accedió a una actitud positiva frente al acompañamiento, se unificó el trabajo de acuerdo a la propuesta pedagógica institucional, se logró que el 100% tenga su carpeta pedagógica actualizada, asumieron que el trabajo colaborativo es eficaz, presentaron actitudes cooperativas y apertura con sus colegas. Los estudiantes mejoraron su rendimiento académico, y también mejoró la imagen de la institución frente a la comunidad por lo que ahora cuentan con más población estudiantil.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1. Objetivos**

Los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar al implementar el Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación, constituyéndose en la ruta o guía de las actividades a realizar; el objetivo general es el propósito más amplio, la esencia que encierra las metas máximas, mientras que los objetivos específicos se constituyen en las metas parciales correspondiendo a cada una de las actividades que se proponen y que finalmente deben conducir al logro del objetivo general

**6.1.1 Objetivo general.** Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la resolución de problemas mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80262 del Distrito de Salpo, Provincia de Otuzco – UGEL Otuzco \_ La Libertad

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Monitorear a través de las visitas de observación al aula, la práctica docente en el área de Matemática para la resolución de problemas para recoger información sobre los procesos pedagógicos que se desarrollan.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una asesoría individualizada con liderazgo pedagógico, para reforzar las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas.
- Evaluar la práctica docente en el proceso de monitoreo y acompañamiento a través de evidencias recogidas para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática referido a la resolución de problemas.

### **6.2. Matriz del Plan de Acción**

La implementación, ejecución y evaluación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica de los docentes de la

institución es la alternativa de solución priorizada; su ejecución compromete la aplicación de estrategias y actividades para fortalecer desarrollar y consolidar sus capacidades enmarcadas dentro del MBDDocente a partir de la reflexión y autonomía en una relación horizontal que busque la mejora del nivel de aprendizaje de los estudiantes en la resolución de problemas

Los actores educativos llámese director, docentes y padres de familia asumirán responsabilidades orientadas al logro de objetivos. El directivo se comprometerá en la implementación y ejecución del MAE utilizando las estrategias e instrumentos pertinentes para tal fin, los docentes serán los encargados diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y resultados de la resolución de problemas contextualizando su labor pedagógica al entorno y a las demandas y necesidades que se presentan; los padres de familia, mediante actas de compromiso, asumirán responsabilidades de elaboración de material educativo y mantenimiento de la limpieza del aula, ya que no se cuenta con personal de servicio, trabajando ambos actores en cooperación para la consecución de la mejora del nivel de logro de la resolución de problemas.

Para que el MAE alcance los logros que se propone, es necesario se genere espacios de participación en los cuales el director y los docente sean capaces de tomar acuerdos consensuados a partir del diálogo en reuniones para reformular y/o potenciar algunas actividades que obstaculicen la ejecución de la alternativa de solución propuesta, sin embargo se debe tener presente que todas las actividades estarán enmarcadas dentro de lo que disponen las normas legales vigentes. Para el intercambio de experiencias resulta indispensable la conformación de Comunidades profesionales de Aprendizaje cuyo trabajo lo realizará en horarios extracurriculares acordados por la mayoría de actores educativos en asamblea.

La problemática presentada se origina porque los docentes muestran cierta desidia en el cumplimiento de sus responsabilidades por ello una de las estrategias del MAE es la conformación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje a fin de que mediante el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias en círculos de interaprendizaje dirigidas por el directivo o asumidas entre pares se potencie las capacidades profesionales para mejorar el desempeño docente lo que traerá consigo un trabajo planificado y eficiente que permitirá el logro de aprendizajes de los estudiantes y por ende la superación de la problemática de aprendizaje que tienen los estudiantes.

Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará el acompañamiento mediante las asesorías individualizadas por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido por los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, así como con el establecimiento de círculos de interaprendizaje mediante la retroalimentación en la cual se destaque las fortalezas de los docentes y se prepare un ambiente que le permita al docente realizar la autoevaluación de su desempeño estimulando su capacidad de análisis y autocrítica para luego participar en una coevaluación con sus pares y finalmente le permita alcanzar buenos resultados en una heteroevaluación.

Las actividades que se realizarán para la implementación y ejecución del Plan de Acción, se sustenta en el MBDDirectivo así como en la R.M. N° 657-2018 MINEDU referido a las orientaciones para el año escolar 2018 en el cual se señala como compromiso de gestión N° 4 el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica. Con la ejecución del Plan de Acción se espera que los docentes asuman cambios en su desempeño pedagógico y se sientan involucrados en el logro de la visión de la Institución Educativa así como en la mejora de la calidad de los aprendizajes.

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 en el 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 observación entre pares realizadas para el recojo de información.	100% de observación entre pares atendidas a los docentes en el área de Matemática de la I.E.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Directora	x										
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora	x										
					1.3 Elaboración consensuado del Cronograma de Monitoreo.	Directora	x										
		1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de matemática (Primera visita).			Directora		x										
		1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.			Directora			x									
		1.6 Observación de sesiones de aprendizaje en el área de Matemática. (Visitas 2, 3, 4).			Directora				x		x			x		x	
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática	Número de intervención contextualizada.	8 asesorías individualizadas.		Asesoría individualizada sobre estrategias para la resolución de problemas.	2.1 Reunión para establecer horarios de realización de acciones de acompañamiento y	Directora	x									

mediante la asesoría individualizada para reforzar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.					toma de acuerdos consensuados.																	
					2.2 Publicación de acuerdos asumidos por consenso.	Directora	x															
					2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de resolución de problemas, materiales educativos, instrumentos de evaluación..	Directora Docentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					2.4 Ejecución de Asesoría personalizada mediante el diálogo reflexivo.	Directora	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					2.5 Visita al aula de cada docente para verificar el cumplimiento de acuerdos asumidos a partir del monitoreo.	Directora		x		x			x							x		
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamien	2 DOCENTES EVALUADOS	Total de docentes evaluados	Auto y coevaluación del desempeño docente.	3.1 Difusión de la ficha de evaluación de desempeño docente.	Directora	x																
				3.2. Aplicación del instrumento de evaluación: autoevaluación, portafolio,	Docente		x		x			x	x	x								

	to para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la resolución de problemas.				ejercicios de rendimiento escolar.																		
					3.3 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Docentes			x				x									x	
					3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias) y formulación de compromisos.	Directora			x					x									x
					3.5. Presentación del informe de la evaluación personalizada.	Directora			x					x									x

Figura 6. Matriz del Plan de Acción.

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

Para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción se diseña el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas con el fin de tomar decisiones que puedan implicar la continuidad, modificación o desactivación de las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se en la matriz que contiene como sus principales componentes: El nivel de implementación de las actividades: Cuenta con una escala evaluativa que sirve para determinar el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del plan de acción, se especifica detalladamente las actividades que se realizarán para alcanzar el logro de los objetivos específicos

Este plan también considera la reformulación de las actividades relacionadas a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa, así mismo se hace alusión a los actores que participarán en el desarrollo de cada actividad, y los documentos que serán la evidencia de la realización de cada actividad, también se especifica en este cuadro los instrumentos que se aplicarán, los recursos que se utilizarán y el porcentaje de logro de la meta, que permite estimar en términos cuantitativos la implementación de las estrategias, 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:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
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.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E.	Docentes Director							- Acta de asistencia - Panel de productos - Informes	Lista de cotejos	Papelote Plumones Retroproyector Ecran Laptop	Ninguna	80% de visitas ejecutadas
			1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Docentes Director						- Acta de asistencia - Instrumentos contextualizados	Fotocopias		Ninguna		
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Docentes Director						- Plan de monitoreo	Papel bond		Ninguna		
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el Área de Matemática( Primera visita).	Docentes Director						- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño	Papel bond		Ninguna		

											docente.				
			1.5	Docentes Director							- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Papel bond	Ninguna Procesamiento de información de manera gradual		
			1.6	Docentes Director							- Informe de monitoreo. - fichas de monitoreo aplicadas . Videos - Cuaderno de campo	Filmadora	Ninguna		
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante la asesoría individualizada para reforzar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión	Porcentaje de realización de asesorías individualizadas y círculos de interaprendizaje.	Asesoría individualizada.  Círculos de interaprendizaje	2.1	Docentes Director							Acta de compromiso	Lista de cotejos	Libro de actas	Ninguna	80% de sesiones de acompañamiento

lectora.			2.2 Publicación de acuerdos asumidos por consenso.	Docentes Director						Acta de asistencia		DCN 2016	Ninguna	
			2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre enfoque de resolución de problemas, materiales educativos, instrumentos de evaluación.	Docentes Director							Lista de asistencia		Fotografías	Ninguna
			2.4 Ejecución de Asesoría personalizada mediante el diálogo reflexivo.	Docentes Director							Fotos		Papel bond	Ninguna
			2.5 Visita al aula de cada docente para verificar el cumplimiento de acuerdos asumidos a	Docentes Director							Hojas de evaluación		Papel bond	Ninguna

			partir del monitoreo.											
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la resolución de problemas.	Porcentaje de fichas de autoevaluación y heteroevaluación.	Autoevaluación Heteroevaluación	3.1 Difusión de la ficha de evaluación de desempeño docente.	Docentes Director						Comunicados firmados	Lista de cotejo	Papel bond	Ninguna	80% de evaluaciones a la práctica docente
			3.2 Aplicación de los instrumentos de evaluación: autoevaluación, portafolio, ejercicios de rendimiento profesional.	Docentes Director					Ficha de autoevaluación	Papel bond		Ninguna		
			3.3 Aplicación de ficha de autoevaluación.	Docentes Director					Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Papel bond		Ninguna		
			3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base a las evidencias)	Docentes Director					Fotografías	Papel bond		Ninguna		

			y formulación de compromisos.															
			3.6 Presentación del informe de la evaluación personalizada	Docentes Director							Informe escrito			Papel bond	Ninguna			

Figura 7. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

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

En este cuadro se presentan los riesgos que pueden impedir que los objetivos se concreten, sin embargo ante estos riesgos se consideran las medidas que se adoptaran para atenuarlos; si bien es cierto que el nivel de aprendizaje de los estudiantes es insatisfactorio se espera que al ejecutar el MAE se logre contrarrestar todos los obstáculos con el apoyo de los actores educativos y finalmente se puede alcanzar las metas planteadas.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Medidas a adoptarse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear a través de las visitas de observación al aula, la práctica docente en el área de Matemática para la resolución de problemas para recoger información sobre los procesos pedagógicos que se desarrollan.</li> </ul>	<p>El aula a cargo del directivo, abandono de los estudiantes.</p>	<p>Consensuar con los padres de familia un horario alterno de asistencia de los estudiantes para recuperar las horas dejadas de laborar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una asesoría individualizada con liderazgo pedagógico, para reforzar las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas.</li> </ul>	<p>Escasa predisposición de tiempo por parte del docente para el acompañamiento, en un horario que no perjudique sus labores.</p>	<p>Consensuar un horario y lugar para la realización del acompañamiento pedagógico.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la práctica docente en el proceso de monitoreo y acompañamiento a través de evidencias recogidas para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática referido a la resolución de problemas</li> </ul>	<p>El desconocimiento de la finalidad del monitoreo y acompañamiento pedagógico, confundiendo con una evaluación con carácter de despido.</p>	<p>Reunión consensuada para explicar la finalidad del MAE.</p>

*Figura 8.* Riesgos y medidas a adoptar.

## 8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros para conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia, además presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas fin de prever su adquisición que en este caso será contribución de los padres de familia y del directivo.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades secuenciales que se realizarán durante la ejecución del Plan de Acción, así mismo se considera en otra columna los periodos en la cual se detalla el mes o meses en que se ejecutarán las actividades, también se presenta los costos que tendrá cada actividad y finalmente, las fuentes de financiamiento que proveerán los recursos económicos para efectivizar cada actividad.

ACTIVIDADES	PERIODO	MATERIALES	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	I semana de marzo.	Fotocopias	S/. 20.00	Autofinanciado
		Papelote		
		Plumones		
1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	II semana de marzo.	Fotocopias	S/. 15.00	Autofinanciado
	Refrigerio			
1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	II semana de marzo.	Ninguno	Ninguno	Ninguno
1.4.Diagnostico del desempeño a docentes (Primera visita)	I semana de abril.	Impresiones	S/. 5.00	Autofinanciado
		Fotocopias		
1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	III semana de abril.	Papel bond	S/. 5.00	Autofinanciado
1.6. Observaciones de sesiones de aprendizaje (visitas 2, 3, 4)	Bimestral a partir de abril.	Fotocopias	S/. 10.00	Autofinanciado
2.1. Reunión para establecer horarios de realización de acciones de acompañamiento y	I quincena de abril.	Ninguno	Ninguno	Ninguno

toma de acuerdos consensuados				
2.2 Publicación de acuerdos asumidos por consenso	Abril.	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2.2 Ejecución de círculos de interaprendizaje sobre planificación curricular, materiales educativos, instrumentos de evaluación.	De abril a diciembre.	Break	S/. 45.00	Autofinanciado
2.3 Ejecución de asesoría personalizada mediante el diálogo reflexivo.	De abril a diciembre	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2.4 Visita al aula de cada docente para verificar el cumplimiento de acuerdos asumidos a partir del monitoreo	Bimestral a partir de abril.	Fotocopias	S/. 5.00	Autofinanciado
3.1 Difusión de las fichas de evaluación de la práctica docente	Abril a diciembre.	Ninguno	Ninguno	Ninguno
3.2 Aplicación de los instrumentos de evaluación: autoevaluación, portafolio, ejercicios de rendimiento profesional.	Al finalizar el bimestre.	Fotocopias	S/.5.00	Autofinanciado
3.3 Aplicación de ficha de autoevaluación.	Al finalizar cada bimestre.	Fotocopias	S/. 5.00	Autofinanciado
3.4 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo en relación a la valoración en base a las evidencias) y formulación de compromisos.	Al finalizar cada bimestre.	Break	S/. 45.00	Autofinanciado
3.5 Presentación del informe de la evaluación personalizada.	Al finalizar cada bimestre.	Fotocopias	S/. 5.00	Autofinanciado

Figura 9. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción.

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

La construcción del diseño del Plan de Acción se consolidó mediante el desarrollo de los módulos formativos, talleres presenciales, círculos de interaprendizaje (CIAG), visitas a las Instituciones Educativas y Formación a distancia que permitieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, a partir del análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la resolución de problemas y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que compromete la participación de cada uno de los actores educativos desde su rol que les corresponde en la Institución Educativa N° 80262 de Salpo.

El Módulo de Inducción permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa brindando las orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio fueron con la consecuente identificación de los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de logro de los estudiantes del IV Ciclo en la resolución de problemas en el Área de Matemática.

Los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, el compromiso de cambio que debe asumir el directivo, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de logro de aprendizaje en la resolución de problemas se trataron en el Módulo 1. En relación al Módulo 2, estuvo referido a la Planificación Escolar poniendo énfasis a la gestión por procesos, que posteriormente permitieron determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió a seleccionar cada proceso del Mapa de Procesos, con el propósito de establecer una la cadena de valor con la alternativa de solución.

En lo que respecta al módulo 3, es decir a la Participación y Clima Institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de resolución de problemas y el poco involucramiento de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos; y además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, procediéndose a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello

se logró recoger información sobre el desempeño docente de los docentes del nivel y las percepciones sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo así como sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la resolución de problemas.

La Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico se trató en el Módulo 4; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el 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 se brindó las orientaciones y la estructura para su construcción que contribuyó a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

## 10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se pudo identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Es indispensable partir de un diagnóstico en la institución educativa para identificar la problemática que afecta los logros de aprendizaje de los estudiantes y poder implementar espacios de fortalecimiento pedagógico que contribuyan a elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.
- Es prioritario involucrar a los docentes en el proceso de la evaluación formativa a fin de que lo consideren como una práctica de mejora personal y profesional y dejen de verla como una forma de control, exclusión y vigilancia.
- Es ineludible comprometer a los docentes en la construcción del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación estableciendo un liderazgo compartido para erradicar la idea de que solo el directivo es el único responsable de la calidad del aprendizaje promoviendo la cooperación y cohesión de los docentes en la mejora del aprendizaje de los estudiantes.
- Resulta importante que los docentes se integren en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje para promover el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades personales y profesionales a fin de mejorar su desempeño pedagógico y contribuir a la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

## Referencias

- Cascallana, M. T. (1988). *Iniciación de la Matemática. Materiales y recursos Didácticos*. Madrid, Santillana.
- Chaparro G., Romero L., Rincón E., Jaime L. (2008) *Cuadernos de Lingüística hispánica, ISSN 0121-053, N° 11*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica.
- Charnay, R. (1988). *Aprender por medio de la resolución de problemas*, en Parra, C. Saiz, I (comps) 1994 *Didáctica de Matemáticas, aportes y reflexiones* Buenos Aires: Paidós Educador Echenique, I. (2006). *Matemática resolución de problemas*. Educación Primaria Gobierno de Navarra – Pamplona: Castuera.
- Coriat, M. (1997) *Materiales, Recursos y Actividades: Un panorama*. En Luis Rico (Ed.), *La educación matemática en la enseñanza secundaria*. Barcelona, Horsori.
- De Guzmán, M., *Tendencias Innovadoras en educación matemática*. Ediciones OEA, 1993.
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile. Fundación Chile
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015) *Marco del buen desempeño Directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Programa curricular de educación primaria* .Lima: Minedu.
- Murillo F, y Román M. (2010) *Retos en la Educación de la Calidad*. Revista de Educación N° 53.

- Normas Legales. *Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica Resolución de Secretaría General N° 657-2017-Minedu*. El Peruano, Lima 14 de enero del 2016.
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. México. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es>
- Polya, G. (1981). *Como plantear y resolver problemas*. México: Editorial Trillas.
- Salas A. Carrillo, Solórzano, Paredes, & Mogollón (2011). *Guía de uso del material didáctico 2011*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Schoenfeld, A. (1985). *Mathematical Problem Solving*. Orlando: Academic Press.
- Segovia, I. y Rico, L (2001) *Unidades didácticas. Organizadores*. En E. Castro (Ed.): *Didáctica de la Matemática en la Educación Primaria*. Madrid: Síntesis.
- Ulloa J. y Rodriguez S. (2014) *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*. RIL editores (Chile).
- Valdés H. (2000). *En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el encuentro iberoamericano sobre evaluación del Desempeño docente. OEI, México, 23 al 25 de mayo*. Recuperado de <http://www.oei.es/rifad01.htm>
- Vesub L. y Alliaud A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay. Ministerio de cultura y deporte.