

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA ACTÚA Y PIENSA MATEMÁTICAMENTE EN SITUACIONES DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81729 LUIS FELIPE DE LA PUENTE UCEDA DEL DISTRITO DE CACHICADÁN, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO – UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

PASTOR GARCIA, ROGER

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	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	11
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	23
5.1 Marco Conceptual.....	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	23
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo.....	24
5.1.1.1.2. Instrumentos de monitoreo.....	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1 Estrategias de acompañamiento.....	25
5.1.1.2.2 Instrumentos de acompañamiento.....	26
5.1.1.3 Evaluación de la práctica docente.....	26
5.1.1.3.1. Tipos de evaluación.....	27
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	28
5.1.2 Área curricular Matemática.....	29
5.1.2.1. Enfoque del área Matemática.....	29
5.1.2.2. Competencia.....	30
5.1.2.2.1. Herramientas pedagógicas Rutas del aprendizaje	31
5.1.2.2.2. Estrategias en la resolución de problemas.....	31

5.1.3 Estrategias para la convivencia democrática.....	32
5.2 Experiencia Exitosa.....	33
6. Diseño del Plan de Acción.....	35
6.1 Objetivos.....	35
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	35
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	44
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	47
Referencias.....	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	<i>Árbol de problemas</i>	9
<i>Figura 2.</i>	<i>Análisis de resultados del diagnóstico</i>	14
<i>Figura 3.</i>	<i>Caracterización del rol como Líder Pedagógico</i>	18
<i>Figura 4.</i>	<i>Monitoreo pedagógico</i>	23
<i>Figura 5.</i>	<i>Acompañamiento pedagógico</i>	26
<i>Figura 6.</i>	<i>Evaluación de la práctica docente</i>	28
<i>Figura 7.</i>	<i>Matriz del Plan de Acción</i>	37
<i>Figura 8.</i>	<i>Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción</i>	40
<i>Figura 9.</i>	<i>Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción</i>	43
<i>Figura10.</i>	<i>Presupuesto del Plan de Acción</i>	44

Introducción

La educación rural en nuestra provincia adolece de un conjunto de carencias en todos sus componentes lo que constituyen factores que afectan negativamente al proceso de aprendizaje de los estudiantes y que se aprecia en los bajos rendimientos alcanzados en las evaluaciones censales de estudiantes. Dentro de estas limitaciones encontramos el uso inadecuado de las Rutas de Aprendizaje para realizar una eficiente planificación curricular, el uso deficiente del tiempo en el aula, el uso de estrategias didácticas tradicionales en la resolución de problemas, el deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente, el escaso manejo de la disciplina escolar en el aula, entre otros. Para ello el presente trabajo buscó alternativas de solución para superar los factores negativos encontrados en el problema que afecta los aprendizajes, se diseñó un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica, a través del enfoque crítico reflexivo.

El presente trabajo académico se ha elaborado teniendo en cuenta la problemática definida como nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda del distrito de Cachicadán, provincia Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión, que se identificó en las visitas de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

El trabajo académico se ha organizado siguiendo el formato proporcionado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. El primer aspecto es referente a la identificación de la problemática y se divide en dos partes. En la primera parte se describe, la caracterización del contexto socio-cultural de la institución educativa. En la segunda parte se describe la formulación del problema priorizado de la Institución Educativa N° 81729 del distrito de Cachicadán.

En el segundo aspecto está relacionado al diagnóstico de la institución educativa, donde se ha incidido en los resultados de los instrumentos aplicados a docentes y estudiantes, analizando los resultados cuantitativos y cualitativos; asimismo, se ha considerado la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo. En el tercer aspecto se plantea la caracterización del rol como líder pedagógico teniendo en cuenta las dimensiones según Viviane Robinson, referente al planteamiento de metas de aprendizaje en el

área de Matemática, a la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado y se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.

En cuarto aspecto está referido al planteamiento de las alternativas de solución, donde la más pertinente y viable es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática, elección realizada considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo.

El quinto aspecto se refiere a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, donde se incide en el marco conceptual del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente y lo referente al enfoque del área de Matemática y a la competencia relacionado al problema; asimismo, los aportes de algunos autores referente a experiencia exitosa de monitoreo y acompañamiento. El sexto aspecto está relacionado al diseño del Plan de Acción, que se divide en dos partes. La primera parte relacionado a los objetivos tanto el general como los objetivos específicos. La segunda parte se encuentra la matriz del Plan de Acción, donde se observa la alternativa de solución, los objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias actividades, responsables y cronograma.

El séptimo aspecto está relacionado al Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, se presenta a través de una matriz que contiene los objetivos específicos, los indicadores, estrategias actividades, nivel de implementación, evidencias, principales dificultades, reformulación de actividades y el porcentaje de logro de la meta. El octavo aspecto referido a la elaboración presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros.

El noveno aspecto está relacionado a la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, donde se ha venido desarrollando diferentes módulos formativos, que permitieron fortalecer capacidades en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática. El décimo aspecto está relacionado a las lecciones aprendidas del Plan de Acción.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que se ha utilizado para la elaboración del Plan de Acción.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda

Para la implementación del Plan de Acción es necesario el conocimiento de la realidad institucional donde se ha identificado el problema a atender, es por ello que se desarrolla la caracterización del contexto socio cultural de la Institución Educativa N° 81729 “Luis Felipe de la Puente Uceda”, está ubicada en el caserío de Santo Domingo, perteneciente al distrito de Cachicadán, provincia Santiago de Chuco, región La Libertad, educativamente está administrada por la UGEL – Sánchez Carrión Huamachuco. Se encuentra ubicada en una planicie, a una altitud de 3540 m.s.n.m. con clima frío y seco, se ubica entre los caseríos de La Arena – Huamachuco y Tres Ríos – Cachicadán – Santiago de Chuco, tiene una distancia de 21 km de la ciudad de Huamachuco, provincia Sánchez Carrión y a 32 kilómetros del distrito de Cachicadán.

El caserío de Santo Domingo se encuentra ubicada al centro de dos empresas mineras: Al norte, con la empresa La Arena y al sur, con la empresa San Simón, ubicados a 2 km de distancia, donde con las explosiones constantes contamina las tierras de cultivo del caserío y por ende contamina a toda la población; así mismo dichas empresas no apoyan con buenos proyectos comunales a los caseríos afectados, por ello el caserío de Santo Domingo no cuenta con una posta médica, el centro educativo sigue con construcciones de adobe sin cerco perimétrico, sus vías territoriales son accidentados, hay poca capacitación a trabajadores que están en las empresas, y sobre todo, no hay apoyo técnico a la agricultura.

El local de la Institución Educativa N° 81729 “Luis Felipe de la Puente Uceda” es propio y la mayoría de sus pabellones son de adobe, construidos en diferentes años, iniciando con un pabellón desde el año 1990; está distribuido de la siguiente manera: El pabellón A de un piso, construido de adobe y barro por los padres de familia, tiene cuatro ambientes tres aulas y un almacén, fue construcción el año 1990; el pabellón B, es de adobe, funciona un aula; el pabellón C construido de material noble y de dos pisos; en el primer piso funcionan dos aulas y almacén de Qali Warma; en el segundo

piso funciona la dirección y sala de cómputo; el pabellón D de un piso y de adobe funciona dos aulas y sala de profesores.

En la parte norte se tiene el pabellón E, de material noble, de un piso funciona el nivel inicial; el pabellón F, de adobe, de un piso, funciona dos aulas, el pabellón G, de adobe, de un piso, funciona el comedor; el pabellón H, de adobe, funciona un aula y la cocina; el pabellón I, servicios higiénicos, es de un piso y tiene tres ambientes, el pabellón J, construido de material noble, sin revestimiento, funciona los servicios higiénicos del nivel primario; además, tiene un patio grande de tierra con su campo deportivo y huertos escolares. Cabe señalar que la IE no cuenta con un cerco perimétrico para brindar seguridad a los diferentes ambientes.

Actualmente la Institución Educativa N° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda brinda servicio educativo a tres niveles: inicial, primaria y secundaria, se caracteriza por ser una institución polidocente, con diecisiete docentes, distribuidos en los tres niveles: En el nivel inicial se cuenta con dos docentes contratados por la UGEL-SC; en el nivel primario se tiene cinco docentes nombrados y una docente contratada y, en el nivel secundario cinco docentes nombrados y tres contratados; además, se tiene una auxiliar de educación contratada por la Municipalidad Distrital de Cachicadán.

La población escolar de la institución educativa es de 210 estudiantes distribuidos en los tres niveles educativos: 35 niñas y niños en el nivel inicial de las edades de tres, cuatro y cinco años; 85 estudiantes en el nivel primario de 1° a 6° grado con una sección en cada grado y, 91 estudiantes en el nivel secundario de 1° a 5° año con una sección en cada grado. Asimismo, se cuenta con 103 madres y padres de familia, liderados por el Consejo Directivo con el asesoramiento del director.

El caserío de Santo Domingo, cuenta con un aproximado de 200 familias, la principal actividad económica es la agricultura, siembran diferentes productos como: papa, trigo, cebada, quinua, etc.; otra actividad es la ganadería donde crían animales como ovina, vacuna y diferentes animales menores y aves de corral; otras familias trabajan en empresas mineras como empleados, obreros y conductores, otras familias tienen sus propias unidades móviles; otros trabajan en minas de carbón, extrayendo carbón de piedra, y otras familias son pequeños empresarios que brindan servicios en transporte de carga pesada. Los servicios básicos con lo que tiene el caserío es: agua no potable, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv, faltando el servicio de desagüe para todo el caserío, la mayoría de familias cuenta con pozos ciegos (letrinas).

Referente a las organizaciones comunales, nuestro caserío cuenta con autoridades que velan por el desarrollo y pasividad del caserío, pues se cuenta con Teniente Gobernador, Agente Municipal, Ronda Campesina, Vaso de Leche, Junta de Agua Potable y Saneamiento y líderes de la comunidad, como: Líder del Programa Juntos, Líderes de Salud, Catequista, entre otros. A nivel de institución educativa se cuenta con organizaciones que apoyan a la IE como la Asociación de Padres de Familia liderado por el Consejo Directivo, el Consejo Educativo Institucional representado por un padre de familia, Programa Nacional de Qali Warma representado por tres padres de familia y Programa de Mantenimiento Educativo representado por dos padres de familia; todas estas organizaciones velan por el mejoramiento de la IE.

La Institución Educativa N° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda no es ajena a los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes, los cuales se evidencian que el avance en el área de Matemática según la Evaluación Censal de Estudiantes 2016 es insatisfactorio; pues el 7,70% de los estudiantes se hallan en el nivel satisfactorio, el 23,10% de estudiantes se encuentran en proceso y un mayor porcentaje de estudiantes se encuentran en inicio (69,20%). Todo ello se debe a que los docentes persisten en el uso de estrategias metodológicas tradicionales afectando el logro de aprendizaje de los estudiantes. Esto se evidencia en las fichas de monitoreo docente y en la Evaluación Censal de Estudiantes 2016 y 2017.

Una de las fortalezas que cuenta la IE es ser polidocente, es decir, cada docente cuenta con su respectivo grado lo cual hace más pertinente el trabajo pedagógico; asimismo la IE brinda servicios como: Programa Rutas Solidarias, apoyo con 20 bicicletas a los estudiantes que viven distantes a fin de poder llegar temprano a la IE; material educativo, textos escolares y manuales del docente que facilita a estudiantes y docentes el trabajo pedagógico dentro de las sesiones de aprendizaje; Programa Qali Warma, apoyo con alimentos para reforzar su alimentación a los estudiantes y, campañas de lavado de manos, cepillado de dientes, protección solar, botiquines escolares, con el apoyo de la Empresa Minera La Arena.

Referente a las oportunidades, la IE cuenta con autoridades como teniente gobernador, agente municipal y ronda campesina, quienes apoyan a la gestión de la IE; cuenta con flora y fauna que permite conocer la variedad de especies silvestres y domésticas, así como su utilidad y cuidado respectivo; con una empresa minera que apoya al aspecto educativo y brinda oportunidades de trabajo a personal de la zona afectada; del mismo modo; por ser una zona fría y de alta altitud, es una zona

agrícola, donde hay una buena producción de papa, lo que sirve para conocer diferentes variedades, sus preparaciones y derivados que se puede obtener de ella, ello nos permite generar cambios en la IE y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Frente a todo esto el líder pedagógico implementará el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) que generará una posibilidad de cambio a fin de alcanzar un solo objetivo que es lograr en nuestros estudiantes mejores aprendizajes y fortaleciendo en nuestros docentes sus capacidades en manejo de las rutas de aprendizaje, uso eficiente del tiempo en el aula, estrategias de aprendizaje para la resolución de problemas; con el fin de brindar una buena enseñanza, innovando estrategias adecuadas, utilizando recursos educativos, y sobre todo, desarrollando una buena convivencia escolar entre los actores educativos de la Institución Educativa.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Respecto al análisis de la documentación referente a los resultados de aprendizaje de los estudiantes en la evaluación censal de estudiantes 2015, 2016 y 2017, actas consolidadas de evaluación y análisis de fichas de monitoreo pedagógico; se determinó el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, del área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81729 “Luis Felipe de la Puente Uceda” del distrito Cachicadán, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión-La libertad.

Una de las principales causas que afectan directamente al problema priorizado es el uso inadecuado de las Rutas del Aprendizaje, a pesar de brindar las orientaciones debidas los docentes no los toman en cuenta, dejándolo de lado y tratan de copiar de otros documentos, esto se evidencia en sus programaciones curriculares de largo y corto plazo y en las sesiones de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la Gestión del Currículo, con la capacidad docente para el análisis de las rutas del aprendizaje, puesto que no manejan criterios para seleccionar las competencias, capacidades, estrategias e indicadores acordes a los propósitos y necesidades educativas. Esto ha provocado que los docentes no tomen conciencia

sobre la planificación curricular, logrando en los estudiantes aprendizajes rutinarios y poco significativos.

Otra de las causas encontradas es el uso deficiente del tiempo en el aula, ya que el docente utiliza mayor tiempo en actividades no pedagógicas que generan aprendizajes rutinarios; estas actividades no responden a los procesos pedagógicos. Esto se evidencia en las fichas de monitoreo aplicado a los docentes de aula 2016 - 2017, así mismo encontramos muchas interrupciones por parte de algunas madres de familia y entre docentes de aula. Entre los factores que se relacionan a esta causa es con Gestión del Currículo, la desmotivación de los docentes por cumplir sus funciones y realizar un buen uso óptimo del tiempo. Todo esto genera el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes que se evidencia en los resultados de la evaluación censal.

Una tercera causa encontrada en el árbol de problemas es las estrategias tradicionales en la resolución de problemas utilizadas por los docentes, ya que desconocen el enfoque del área y estrategias brindados por algunos matemáticos como George Polya, quien brinda estrategias de resolución de problemas matemáticos aditivos. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la Gestión del Currículo, la capacidad profesional de los docentes en cuanto a la aplicación eficiente de diferentes estrategias de aprendizaje. Esto ha provocado bajos resultados de aprendizaje en los estudiantes y padres de familia descontentos por el aprendizaje de sus hijos.

La siguiente causa detectada es el deficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, la planificación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática, que no se cumple en la realidad. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en la ejecución de las sesiones de aprendizaje.

La última causa detectada es el escaso manejo de la disciplina escolar en el aula, ya que algunos docentes siguen con una disciplina tradicional basada en la obediencia, y no propician un ambiente de respeto y proximidad; además, regulan negativamente el comportamiento de los estudiantes. Un factor importante relacionado con esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha

provocado en los estudiantes el temor hacia sus docentes, el desorden e indisciplina en las aulas, cuando el docente no está, dificultando el aprendizaje de los estudiantes.

En tal sentido, el problema priorizado Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81729 “Luis Felipe de la Puente Uceda” del distrito Cachicadán, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión-La libertad, es un problema que se puede revertir ya que se cuenta con fortalezas internas en la IE como: docentes nombrados predispuestos al trabajo educativo a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, material educativo, textos escolares, cuadernos de trabajo, el trabajo cooperativo de los padres de familia y aliados externos ayudaran a trabajar en el logro de metas de cambio positivo con el propósito de fortalecer el aprendizaje de los estudiantes. Todo lo antes descrito se puede observar en el siguiente árbol de problemas.

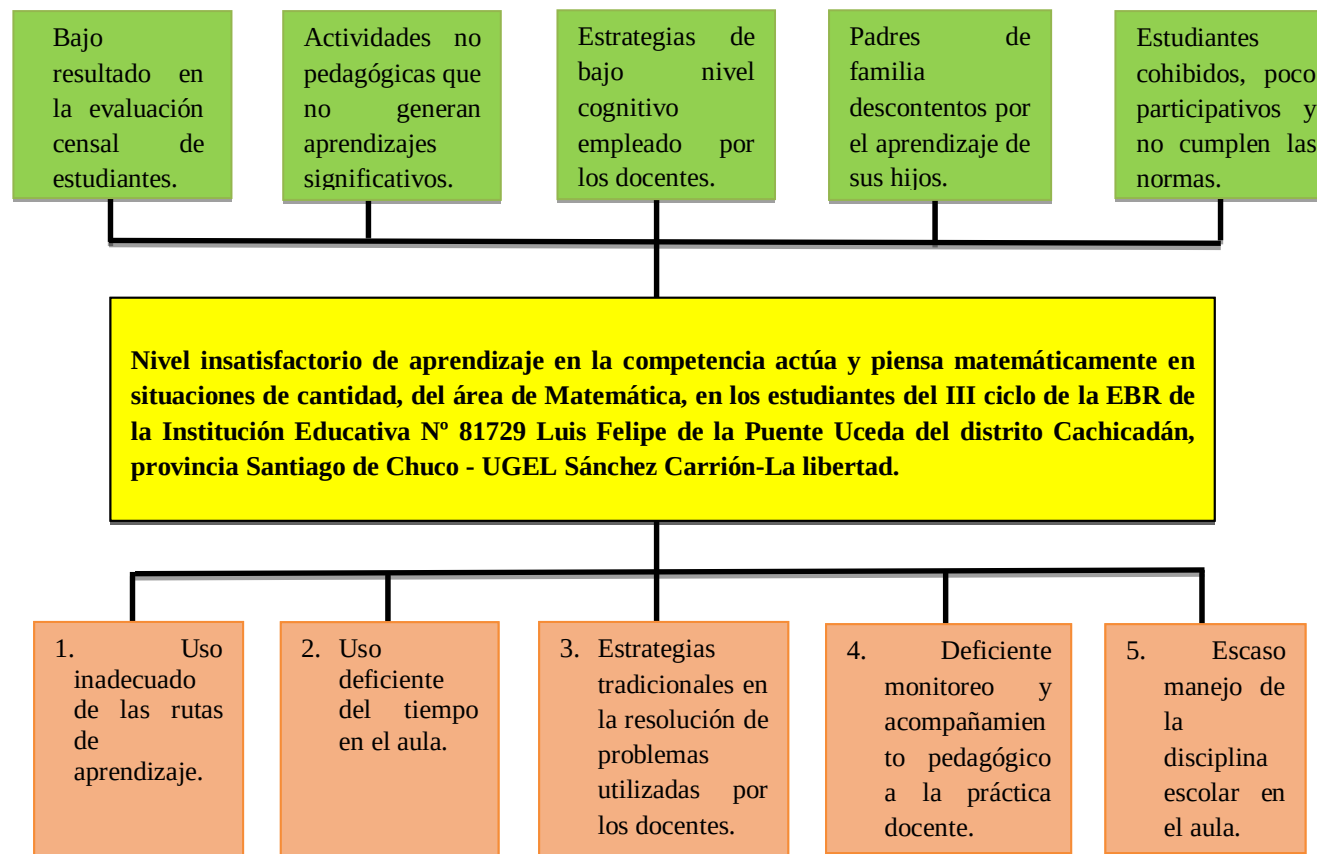


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para determinar el problema y llegar a los resultados se aplicó a los docentes el instrumento ficha de monitoreo en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y a los estudiantes un Focus Group, para recoger información sobre el compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, referido al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y gestión del clima escolar en la institución educativa; estos aspectos han sido formulados a partir del análisis de las causas del problema, los cuales fueron sistematizados llegando a afirmar lo siguiente.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados de la aplicación de la Ficha de Monitoreo permitió identificar los siguientes resultados.

El 60 % de los docentes tienen dificultad en el uso adecuado de las rutas del aprendizaje para la elaboración de la planificación curricular (programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje). Esto se debe a que no se ha realizado un verdadero monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes por tener aula a cargo, lo cual dificulta el proceso de acompañamiento; así mismo es importante realizar círculos de interaprendizaje con el apoyo de las comunidades profesionales de aprendizaje para realizar las orientaciones del manejo de las rutas del aprendizaje y realizar un efectivo trabajo colegiado e ir fortaleciendo las capacidades de nuestros docentes.

Por otro lado, el 60% de docentes tienen dificultad en el uso efectivo del tiempo en el aula, no utilizan mayor tiempo en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos en los estudiantes, así como no dosifican el tiempo de las actividades pedagógicas siguiendo los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje. Esto se debe a la falta de monitoreo a cada uno de los docentes, así mismo no planifican un uso efectivo del tiempo dedicado al aprendizaje de los estudiantes, prescrito en el instrumento pedagógico de las rúbricas de observación de aula, así mismo no crea un clima propicio para el aprendizaje, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

Finalmente, el 80% de los docentes tienen dificultad en utilizar estrategias de aprendizaje en la capacidad de resolución de problemas matemáticos aditivos, que generen aprendizajes significativos en el área de Matemática. Esto se debe al poco monitoreo y acompañamiento pedagógico, para fortalecer las capacidades de los docentes y usar estrategias adecuadas para que los estudiantes generen aprendizajes de alto nivel cognitivo y desarrollen habilidades teniendo en cuenta sus diferentes ritmos, estilos y características culturales, por lo que siguen empleando estrategias tradicionales de bajo nivel cognitivo.

2.1.2 Resultados cualitativos. A partir de la aplicación de un Focus Group a los estudiantes se identificó lo siguiente:

En cuanto al clima escolar en el aula, los estudiantes consideran que el comportamiento que realizan los docentes hacia los estudiantes es insatisfactorio ya que no tienen un buen trato al estudiante y no tienen consideración hacia la perspectiva, es decir el trato docente-estudiante es violento; esto se evidencia en las entrevistas realizadas con estudiantes, de tal manera ellos no expresan emociones, ideas y afectos de manera respetuosa, clara y directa, por temor hacia el docente; así mismo los estudiantes no están empoderándose de los acuerdos de convivencia ya que al estar solos rompen dichas acuerdos.

Para revertir esta situación se debe de implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a fin de propiciar un ambiente de respeto y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes, de transmitir una cordialidad afectuosa hacia los estudiantes y una empatía ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes con el fin de sentirse seguros y acudan con satisfacción a la Institución Educativa, promoviendo en ellos el respeto por sí mismos y por demás de sus compañeros.

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

El problema diagnosticado y que gira en torno al presente trabajo de investigación es Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, en el área de Matemática, en los

estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda del distrito Cachicadán, provincia Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión, se ha establecido la relación del problema priorizado con los procesos de gestión, con los Compromisos de Gestión Escolar y con los dominios y las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo.

El problema abordado tiene relación con los procesos de gestión como: el proceso de la realización de la programación curricular (PO02.1), al de programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2), al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1). Así mismo dentro de los resultados cualitativos los procesos que se relacionan con los hallazgos son el de promover la convivencia escolar (PO05.1) y al proceso de prevenir y resolver conflictos (PO05.2).

Del mismo modo, se relaciona con la competencia 6, dominio 2, del MBDDirectivo. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión crítica, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje y la competencia 2, dominio 1. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

También se relaciona con el 4 compromiso de gestión escolar, relacionado al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y compromiso 5, referente a la gestión de la convivencia escolar. Todo ello, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión escolar como son el progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, el Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar.

Luego de relacionar el problema con los procesos de la IE, con el MBDDirectivo y con los Compromisos de Gestión Escolar, se obtuvo las siguientes conclusiones: El monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza en la IE a través de un plan, donde contiene actividades, estrategias, cronograma y evaluación que permite recoger información, analizar y tomar decisiones. Sin embargo, el monitoreo no se realiza de manera frecuente debido a actividades administrativas y tener aula a cargo, otro de los factores es la no socialización de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico con la comunidad educativa a fin de brindar opiniones y enriquecer dichos instrumentos. Por otro lado, se ha planificado círculos de interaprendizaje que

se ha desarrollado regularmente, pero muchas veces los docentes son ajenos al cambio y no se comprometen con la asistencia de dichas reuniones por diferentes motivos.

El reto que se tiene como líder pedagógico es fortalecer la práctica pedagógica en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, en el área de Matemática, 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° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda del distrito de Cachicadán, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos Promover un eficiente manejo de las rutas del aprendizaje, propiciar el uso adecuado del tiempo en el aula, propiciar estrategias adecuadas en la resolución de problemas utilizadas por los docentes y promover un buen manejo de la disciplina escolar en el aula. A continuación se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, del área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81729 “Luis Felipe de la Puente Uceda” del distrito Cachicadán, provincia de Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión.	<u>Resultados cuantitativos:</u> - Los docentes tienen dificultad en el uso adecuado de las rutas del aprendizaje para la elaboración de la planificación curricular (programación anual, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje). Esto se debe a que no se ha realizado un verdadero Monitoreo y Acompañamiento pedagógico a los docentes por tener aula a cargo, lo cual dificulta el proceso de acompañamiento. - Los docentes tienen dificultad en el uso efectivo del tiempo en el aula, no utilizan mayor tiempo en actividades pedagógicas que generen aprendizajes significativos en los estudiantes, así como no dosifican el tiempo de las actividades pedagógicas siguiendo los procesos pedagógicos de la sesión de aprendizaje. - Los docentes tienen dificultad en utilizar estrategias de aprendizaje en la capacidad de resolución de problemas matemáticos aditivos, que generen aprendizajes significativos en el área de matemática. Esto se debe al poco monitoreo y acompañamiento pedagógico, para fortalecer las capacidades de los docentes y usar estrategias adecuadas para que los estudiantes generen aprendizajes de alto nivel cognitivo y desarrollen habilidades teniendo en cuenta sus diferentes ritmos, estilos y características culturales.	PO02.1 Proceso de la programación curricular. PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO04.1 Desarrollo de las sesiones de aprendizajes.	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en las instituciones educativas.	Dominio 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 42) Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. (Minedu, 2014, p. 45) Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 36) Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (Minedu, 2014, p. 39)

	<u>Resultados cualitativos</u> - Los estudiantes consideran que el comportamiento que realizan los docentes hacia los estudiantes es insatisfactorio ya que no tienen un buen trato al estudiante y no tienen consideración hacia la perspectiva.	PO05.1 Promover la convivencia escolar PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar.	Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 36) Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (Minedu, 2014, p. 39)
--	--	---	---	--

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula; por lo que el Rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones según Viviane Robinson (Minedu, 2016, p. 7). La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. Está referida al planteamiento de metas de aprendizaje en el área de Matemática, teniendo en cuenta el problema, los resultados de la evaluación censal del ciclo y las actas de evaluación integral; así mismo socializar con toda la comunidad educativa dichas metas y asumir compromisos para lograr las metas y tener mejores resultados de aprendizaje. Se plantea a establecer metas específicas, claras, en coordinación del equipo directivo y comunidad educativa a fin de lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión está relacionada a la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En referencia a esta dimensión, una de las metas prioritarias es los recursos, como recursos humanos, los recursos y materiales educativos y el tiempo. Como líder pedagógico se debe de tener en cuenta los recursos disponibles y existentes, como, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan, maestros predispuestos al trabajo educativo, que utilicen y elaboren materiales educativos y busquen estrategias de aprendizaje para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

La tercera dimensión está referida a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Esta dimensión está referida a planificar, organizar, ejecutar y evaluar el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, empleando la reflexión crítica reflexiva y colaborativa sobre práctica pedagógica, teniendo en cuenta las fortalezas y las dificultades a fin de ir mejorando el progreso de los aprendizajes de los estudiantes. Es muy importante ejecutar el monitoreo y acompañamiento porque permite recoger información de la labor docente, potenciar sus fortalezas, así como fortalecer sus aspectos críticos con el fin de ir superando la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, en ajustar su enseñanza, en planificar su programa curricular y dar a los estudiantes la retroalimentación debida y lograr la mejora de su práctica pedagógica y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La cuarta dimensión está referida a la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. Esta dimensión está referida al fortalecimiento de capacidades de los docentes en servicio, ya sea mediante círculos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, clases demostrativas, etc., promoviendo la auto capacitación docente con relación a la resolución de problemas en el área de Matemática. Como líder pedagógico, el compromiso que se tiene es fortalecer el desempeño docente a través de los círculos de interaprendizaje y organizando las comunidades profesionales de aprendizaje a fin de apoyar al fortalecimiento de las capacidades de los docentes.

En la última dimensión de Viviane Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Esta dimensión se refiere a contar con un ambiente ordenado, es decir que los docentes puedan concentrarse en la enseñanza y los estudiantes puedan concentrarse en el aprendizaje, de tal manera que ambos se sientan a gusto para brindar mejores resultados en el logro de aprendizajes. Como líder pedagógico, el compromiso que se tiene es gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado para el trabajo cómodo y eficiente, porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Mediante el siguiente organizador se visualiza la explicación anterior.

A continuación se presenta las dimensiones relacionadas con la solución del problema:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecer metas y expectativas	Creación de metas específicas, claras, en coordinación del equipo directivo y comunidad educativa, de forma participativa sobre cómo lograr un nivel satisfactorio en el área de matemática.	Porque permite socializar los resultados de aprendizaje de los estudiantes con toda la comunidad educativa y asumir compromisos para lograr las metas y tener mejores resultados de aprendizaje.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Establecimiento de alianzas estratégicas con profesionales. Contar con materiales que ayuden al equipo docente del área de matemática, con la finalidad de mejorar en el área. Tener tiempo disponible.	Porque nos permite contar recursos disponibles y existentes, como maestros predispuestos al trabajo educativo, que utilicen y elaboren materiales educativos buscando estrategias adecuadas de aprendizaje para el logro de aprendizajes en los estudiantes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente del área de matemática en el III ciclo para mejorar el desempeño docente en el área.	Porque permite recoger información de la labor docente, potenciar sus fortalezas y sus aspectos a mejorar en el progreso del estudiante y lograr la mejora de su práctica pedagógica y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Fortalecimiento de capacidades de los docentes en servicio, mediante círculos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, clases demostrativas, etc., promoviendo la auto capacitación docente con relación a la resolución de problemas en el área de matemática.	Porque el compromiso que se tiene es fortalecer el desempeño docente a través de los círculos de interaprendizaje, organizando las comunidades profesionales de aprendizaje a fin de apoyar al fortalecimiento de las capacidades de los docentes.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	Contar con un ambiente ordenado, es decir que los docentes puedan concentrarse en la enseñanza y los estudiantes puedan concentrarse en el aprendizaje, de tal manera que ambos se sientan a gusto para brindar mejores resultados en el logro de aprendizajes.	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda del distrito Cachicadán, provincia Santiago de Chuco - UGEL Sánchez Carrión; se ha llegado a la conclusión como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia escolar y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente propiamente dicha.

Con la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como alternativa es el camino más viable para fortalecer el trabajo del directivo como líder pedagógico en la gestión de los aprendizajes, promoviendo su protagonismo al sensibilizar a los agentes educativos al planteamiento y cumplimiento de metas, guiar el trabajo colegiado de los docentes; partiendo de la reflexión crítica tanto de su trabajo como la del docente sobre la práctica pedagógica. Mantendrá un liderazgo que fomente el trato amable y la buena convivencia democrática donde se practique los valores, con una comunicación asertiva y horizontal que le permita ejecutar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente en el manejo de estrategias de resolución de problemas y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La IE no es ajena al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, por ello se está potenciando las comunidades profesionales de aprendizaje que apoyen al trabajo pedagógico participando en actividades desde la gestión que permitan desarrollar una actitud crítica y reflexiva sobre el desempeño docente. Las exigencias de los compromisos de gestión escolar ratifican la pertinencia del MAE como alternativa de solución, concretamente el compromiso 4: acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, también con progreso anual de los aprendizajes y la retención anual de los estudiantes través del monitoreo y acompañamiento constante buscan mejorar la profesionalidad docente, otro compromiso con el que se relaciona es el compromiso 3 de la calendarización de las horas efectivas para el logro de las

actividades planificadas que van a repercutir en los aprendizajes de los estudiantes y por último con el compromiso 5 que tiene que ver con el clima institucional que busca que sus integrantes vivan armónicamente dentro de un ambiente que permita alcanzar las metas de aprendizaje.

El Ministerio de Educación señala al monitoreo como un “proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la Institución Educativa, para su implementación se requiere el uso de herramientas o instrumentos, como: cuaderno de campo, fichas estructuradas de observación en aula y encuestas de opinión a los estudiantes y familias” (Minedu, 2013, p.13).

Esto se refiere a que el monitoreo es un proceso continuo que se realiza al personal docente sobre su práctica pedagógica con el fin de recoger información y tomar decisiones. El MAE como proceso pedagógico es la columna vertebral para la mejora continua de la práctica pedagógica del docente, así mismo es la comunicación permanente y actitud positiva entre los actores involucrados, es así que el MAE será implementado partiendo del reconocimiento de la importancia del trabajo docente para la mejora de los aprendizajes mediante una actitud crítica y reflexiva, ya que se considerará primordial brindar un soporte técnico como requisito para darle sostenibilidad.

También la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, permitirá desarrollar estrategias para hacer cumplir las normas de convivencia en el aula promover la participación de todos los actores educativos en un clima escolar positivo, donde cada uno conozca su rol y asuma su compromiso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar sesiones motivadoras, que tengan alto nivel cognitivo, acompañar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, cooperar con la labor docente hacia los padres de familia y liderar todo este proceso, teniendo en cuenta el MBDDirectivo y el Marco del Buen Desempeño Docente.

El trabajo conjunto conducirá a desarrollar aprendizajes que respondan a los objetivos y metas institucionales y al ideal de la sociedad que se quiere alcanzar, con el apoyo del equipo directivo y del equipo de MAE. Del mismo modo, es necesario hacer una reflexión crítica sobre la práctica pedagógica con el fin de dar apoyo técnico para que los docentes se concentren en su acción pedagógica. También es importante promover y participar en círculos de interaprendizaje con el apoyo de las comunidades profesionales de aprendizaje a fin de fortalecer el desempeño docente a

través del trabajo colaborativo orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

El líder pedagógico debe promover en los docentes la participación de las familias y de la comunidad local, así como de otros actores externos con el fin de promover la participación organizada para el logro de los aprendizajes de los estudiantes; así mismo promover mecanismos de coordinación y participación de instituciones aliadas hacia la institución educativa a fin de ir mejorando la solución al problema priorizado.

La gestión escolar se interpreta en el marco de una gestión basada en procesos, de allí que la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados, como el proceso de dirección y liderazgo, específicamente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3); con el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, específicamente con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos, específicamente en el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar tienen una relación directa que buscan mejorar la gestión educativa, toda Institución Educativa necesita contar con un líder pedagógico, quien busca el mejoramiento escolar, mediante la motivación de los docentes, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, mejoramiento de las condiciones de infraestructura, materiales y recursos educativos en las cuales realizan sus labores, con el fin de cumplir los objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo el líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio de aprendizaje.

El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica de los docentes y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Matemática, específicamente en la resolución de problemas aditivos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido

a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica visitas al aula, círculos de interaprendizaje, mediante la reflexión crítica y colaborativa.

El directivo, tiene que promover una buena convivencia escolar basada en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua, con el fin de brindar una participación mutua y democrática con los diversos actores de la comunidad educativa a favor de los aprendizajes. Los actores educativos, como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental de la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la resolución de problemas aditivos; los padres de familia deben trabajar en coordinación con los docentes, con el fin de mejorar los aprendizajes de sus hijos en el área de Matemática.

El directivo de la IE pasa por una serie de dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como muchos de los docentes al elaborar sus sesiones de aprendizaje, sienten que carecen de herramientas pedagógicas para enfrentar el actuar diario, los modelos pedagógicos aprendidos en su formación inicial no tienen relación con la realidad donde laboran, tienen dificultad en cómo manejar el comportamiento en el aula pues la indisciplina es uno de los problemas frecuentes, tienen limitaciones en el trabajo diferenciado, es decir no saben cómo trabajar con estudiantes que tienen un proceso de aprendizaje lento al de los otros estudiantes.

Así mismo, los docentes no comparten sus experiencias pedagógicas, situación que conlleva al egoísmo, al poco apoyo a la IE. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque crítico reflexivo y colaborativo, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivo-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática. Por todo ello, se priorizará el desafío que permite recoger información de la labor docente, potenciar sus fortalezas y sus aspectos a mejorar en el progreso de los estudiantes y lograr la mejora de su práctica pedagógica y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El liderazgo pedagógico del directivo se pone en práctica, fundamentalmente, mediante la orientación de los procesos pedagógicos, que se concretizan en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, en el cual se hará un diagnóstico sobre la práctica docente, monitorear es recoger información insituo que nos permita verificar el nivel de logro del desempeño docente a través de instrumentos de observación.

El monitoreo pedagógico “Es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Minedu, 2013); el monitoreo es un proceso sistemático, planificado y flexible de recojo de información sobre la práctica pedagógica para la toma de decisiones en el acompañamiento pedagógico, para su implementación se requiere el uso de herramientas o instrumentos, como: cuaderno de campo, fichas estructuradas de observación en aula y encuestas de opinión a los estudiantes y familias.

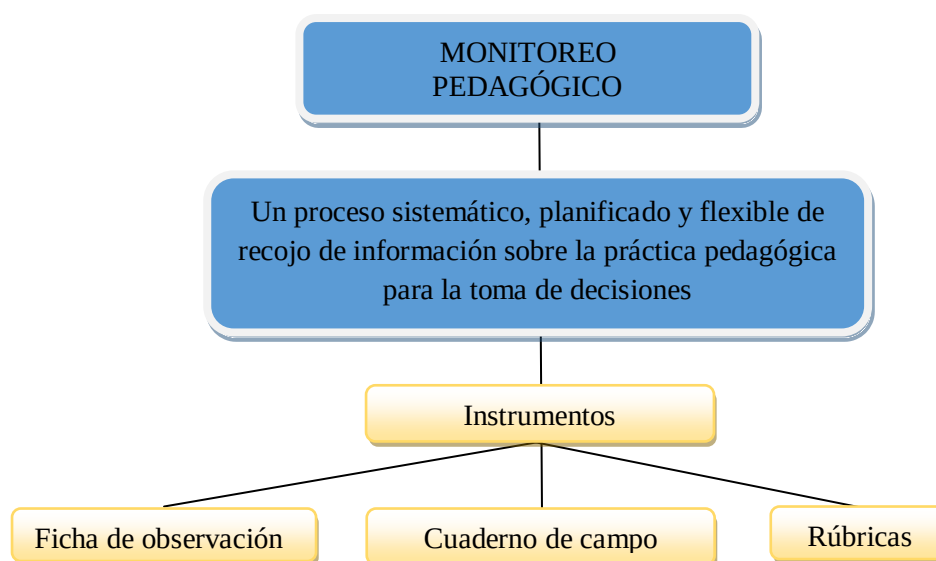


Figura 4. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Estrategias de monitoreo.* Tenemos diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para obtener información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, para ello tenemos la estrategia de monitoreo que es:

a) *Visita al aula.* Es una estrategia que consiste en la observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. La visita de observación al aula es la estrategia que más se utiliza en el monitoreo, porque permite recoger datos de forma directa, en el terreno mismo de la gestión de los procesos pedagógicos en el aula. Este medio lo realiza principalmente el directivo, para cuyo fin es deseable que se coordine oportunamente con el monitoreado. Se recomienda que la visita al aula se ejecute previa sensibilización con el equipo docente, para así garantizar las mejores condiciones de objetividad.

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

5.1.1.1.2. *Instrumentos de monitoreo pedagógico.* Los instrumentos de monitoreo pedagógico que se pueden emplear para el recojo de información y que permite verificar las fortalezas y los aspectos a mejorar del proceso de enseñanza de los docentes, pueden ser la ficha de observación, el cuaderno de campo, las rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente.

a) *Ficha de observación.* Permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los aspectos siguientes: programación curricular al aula, uso efectivos del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y la convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de monitoreo.

b) *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se pueden incluir dibujos, bocetos o esquemas.

c) *Rúbricas de observación de aula.* Es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual y tiene por finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes. Está comprendida en seis desempeños o dimensiones: involucramiento de las actividades de aprendizaje,

maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento es el proceso clave para la asesoría y retroalimentación de la práctica docente. “El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela” (Minedu, 2014, p.7); es decir se realiza el trabajo con docentes que están laborando con estudiantes en una institución educativa, este acompañamiento es mediada por el director o equipo directivo, cuyo propósito es mejorar la práctica pedagógica, mediante la reflexión crítica colaborativa, con el fin que el docente acompañado tome conciencia de su propia práctica y vaya fortaleciendo su autonomía profesional e institucional y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento. Las estrategias del acompañamiento son: visita al aula, círculos de interaprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento.

Las estrategias de acompañamiento que se consideran en este trabajo son:

a) Visita en aula con asesoramiento. Es una estrategia que permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase, para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente, mediante la reflexión crítica colaborativa. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Al final de la visita el director realiza la reflexión compartida con el docente sobre lo observado y ejecuta la asesoría personalizada sobre la práctica pedagógica por medio del diálogo asertivo y empático, estableciendo compromisos de mejora.

b) Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje entre docentes y directivos de la misma institución educativa, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas, con el apoyo de las comunidades profesionales de aprendizaje. Exige un alto grado de participación de los asistentes y promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula. Fundamentalmente, se basa en temas sobre los procesos

pedagógicos y la convivencia en el aula. A continuación se presenta el siguiente esquema:

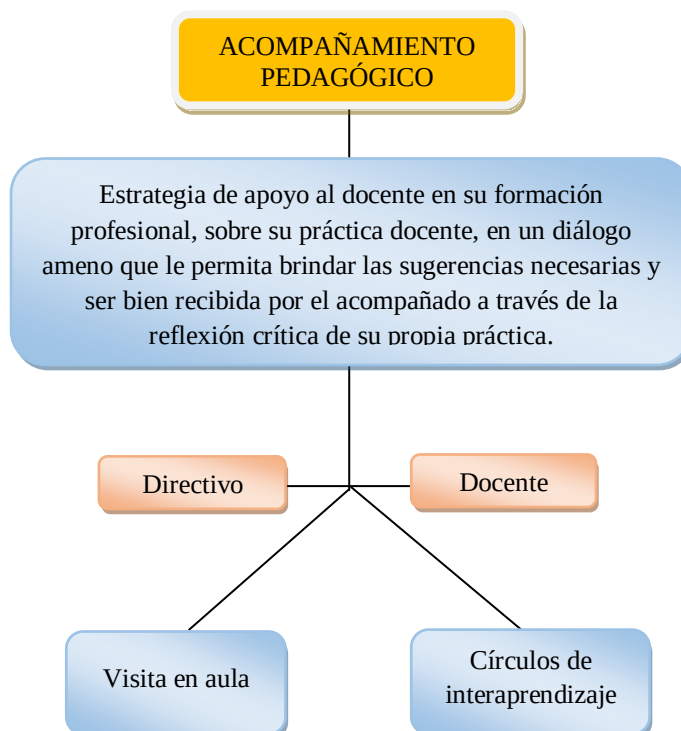


Figura 5. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.2. *Instrumentos de acompañamiento.* Los instrumentos que se pueden emplear para el acompañamiento son:

a) *Ficha de observación.* Este instrumento permite el seguimiento de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los aspectos siguientes: programación curricular al aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y la convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de acompañamiento.

b) *Rúbricas.* Es el instrumento de acompañamiento que permite una asesoría pormenorizada, es decir por aspectos muy precisos. Estos aspectos son: involucramiento de las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.3. *Evaluación de la práctica docente.* Desde una perspectiva formativa, la evaluación de la práctica docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la

educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Minedu, 2008, p. 10); es decir es un proceso sistemático, de socialización, de recojo de información que permite conocer las fortalezas de cada uno de nuestros docentes y los aspectos a mejorar para tomar decisiones y compromisos de la práctica pedagógica.

Se debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. Esto “solo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos” (Minedu, 2008, p. 11). En nuestro país esos estándares se encuentran en el Marco del Buen Desempeño Docente. 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”.

La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. Los tipos de evaluación son la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación.

5.1.1.3.1. Tipos de evaluación. Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Se sugiere no remitirse a una fuente, y por el contrario, contar con diversas evidencias confiables. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

a) Autoevaluación. Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la mejora práctica docente basada en una mirada personal, donde el mismo docente elabora juicios de valor acerca de su desempeño.

b) Coevaluación. Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetiva y con una perspectiva de mejora continua.

c) *Heteroevaluación*. La heteroevaluación es un proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa. Este tipo es la que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura, ya que tiene muchas limitaciones para dialogar y comunicarse con el directivo.

5.1.1.3.2 *Instrumentos de evaluación*. Los instrumentos que se pueden emplear para la evaluación son:

a) *Lista de cotejo*. Este instrumento permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de actividades pedagógicas. Permite contrastar los resultados considerando criterios claros y precisos.

b) *Rúbricas*. Es el instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente. Facilita la identificación de los aspectos críticos y la valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales.

A continuación, se presenta un organizador que contempla la información expuesta:



Figura 6. Evaluación de la práctica docente.

5.1.2 Área curricular. En la educación básica regular, se considera dos importantes áreas: Matemática y Comunicación. En el trabajo académico se ha priorizado el área de Matemática frente a la cual se explicará su enfoque, sus competencias y estrategias que se utilizan para promover dichas competencias.

5.1.2.1. Enfoque del área. La Matemática forma parte del pensamiento humano y se va estructurando desde los primeros años de vida en forma gradual y sistemática, a través de las interacciones cotidianas. Los niños observan y exploran su entorno inmediato y los objetos que lo configuran, estableciendo relaciones entre ellos cuando realizan actividades concretas de diferentes maneras: utilizando materiales, participando en juegos didácticos y en actividades productivas familiares, elaborando esquemas, gráficos, dibujos, entre otros.

El proceso de resolución de problemas implica que el estudiante manipule los objetos matemáticos, active su propia capacidad mental, ejercite su creatividad, reflexione y mejore su proceso de pensamiento al aplicar y adaptar diversas estrategias matemáticas en diferentes contextos. La capacidad para plantear y resolver problemas, dado el carácter integrador de este proceso, posibilita la interacción con las demás áreas curriculares coadyuvando al desarrollo de otras capacidades; asimismo, posibilita la conexión de las ideas matemáticas con intereses y experiencias del estudiante.

Este enfoque consiste en “promover formas de enseñanza-aprendizaje que den respuesta a situaciones problemáticas cercanas a la vida real. Para eso recurre a tareas y actividades matemáticas de progresiva dificultad, que plantean demandas cognitivas crecientes a los estudiantes, con pertinencia a sus diferencias socio culturales. El enfoque pone énfasis en un saber actuar pertinente ante una situación problemática, presentada en un contexto particular preciso, que moviliza una serie de recursos o saberes, a través de actividades que satisfagan determinados criterios de calidad”. (Minedu, 2013, p. 10).

La resolución de situaciones problemáticas es la actividad central de la Matemática, es el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad matemática con la realidad cotidiana. La Matemática se aprende y se enseña resolviendo problemas. El enfoque centrado en la resolución de problemas surge como una alternativa de solución para enfrentar en nuestro quehacer docente: las dificultades para el razonamiento matemático, para el desarrollo del pensamiento crítico en el aprendizaje de la matemática, el desarrollo de un pensamiento matemático descontextualizado.

5.1.2.2. Competencia. La competencia “Es la facultad de toda persona para actuar conscientemente sobre una realidad, sea para resolver un problema o cumplir un objetivo, haciendo uso flexible y creativo de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, la información o las herramientas que tengan disponibles y considere pertinentes a la situación” (Minedu, 2014). La competencia promueve el desarrollo de capacidades de los estudiantes, que se requiere para enfrentar una situación problemática en la vida cotidiana.

Las competencias propuestas en la Educación Básica Regular se organizan sobre la base de cuatro situaciones. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización y Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre.

- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Esta competencia implica resolver problemas que se relacionan con cantidades como contar y medir para desarrollar progresivamente el sentido del número y de magnitud, la construcción del significado de las operaciones, así como la aplicación de diversas estrategias referidas al cálculo y a la estimación. Para lograr esta competencia se tiene que interrelacionar las capacidades de matematizar situaciones, comunicar y representar ideas matemáticas, elaborar y usar estrategias para resolver problemas o al razonar y argumentar generando ideas matemáticas a través de sus conclusiones y respuestas

- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio. Esta competencia implica desarrollar progresivamente la interpretación y generalización de patrones, la comprensión y el uso de igualdades y desigualdades, y la comprensión y el uso de relaciones y funciones. También implica promover aprendizajes relacionados al álgebra como: identificar, interpretar y representar regularidades, comprender que un mismo patrón se puede hallar en situaciones diferentes, generalizar patrones y relaciones usando símbolos, etc.

- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización. Esta competencia implica desarrollar progresivamente el sentido de la ubicación en el espacio, la interpretación con los objetos, la comprensión de propiedades de las formas y cómo se interrelacionan; así como la aplicación de estos conocimientos al resolver diversos problemas. Esto involucra el despliegue de las cuatro capacidades: matematizar situaciones, comunicar y representar ideas

matemáticas, elaborar y usar estrategias y razonar y argumentar generando ideas matemáticas.

- Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre. Esta competencia implica desarrollar progresivamente la comprensión sobre la recopilación y el procesamiento de datos, su interpretación y valoración, y el análisis de situaciones de incertidumbre. Esto también involucra el despliegue de las capacidades de matematizar situaciones, comunicar y representar ideas matemáticas, elaborar y usar estrategias y razonar y argumentar generando ideas matemáticas.

5.1.2.2.1. Herramientas pedagógicas – Rutas del Aprendizaje. “Las Rutas del Aprendizaje son un conjunto de herramientas que proponen orientaciones pedagógicas y sugerencias didácticas para la enseñanza efectiva de los Aprendizajes Fundamentales”. (Minedu, 2013, p.51). Las rutas del aprendizaje tienen relación con los mapas de progreso que expresan los estándares de desempeño que debe lograr cada estudiante al término de cada ciclo de la educación básica regular. Las rutas presentan un menor número de competencias y capacidades para toda la educación básica, esto permite mejorar nuestra planificación curricular.

Las rutas del aprendizaje tienen la finalidad de: Orientar el trabajo de los docentes en cada uno de los grados y ciclos de la Educación Básica para alcanzar los estándares establecidos en los mapas de progreso al fin de cada ciclo. Visualizar y comprender la articulación de los aprendizajes del grado anterior con los del grado actual, favoreciendo el tránsito de un ciclo a otro. Promover el uso de materiales y recursos educativos para el logro de los aprendizajes. Orientar la evaluación de los aprendizajes, a partir de la identificación de indicadores. Brindar orientaciones ejemplificadas a los docentes y directivos para desarrollar sus sesiones de aprendizaje. Realizar una gestión curricular y pedagógica en aula, de cara al desarrollo de las competencias y el logro de los aprendizajes prioritarios.

Las rutas del aprendizaje aporta a la programación curricular las competencias y capacidades a fin de elaborar las programaciones didácticas que existan para lograr aprendizajes: unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje y módulos de aprendizaje, así como las sesiones de aprendizaje, así mismo estas rutas nos brinda orientaciones en estrategias didácticas con ejemplos sobre específicos de cada una de las capacidades y competencias.

5.1.2.2.1. Estrategias en la resolución de problemas. George Polya, en sus estudios, estuvo interesado en el proceso del descubrimiento, o cómo es que se

derivan los resultados matemáticos. Esta estrategia nos es útil en la estrategia didáctica que pretendemos diseñar, la estrategia en su enseñanza enfatizaba el proceso de descubrimiento aún más que simplemente desarrollar ejercicios apropiados. Para involucrar a sus estudiantes en la solución de problemas, generalizó su método en los siguientes cuatro pasos: 1. Entender el problema. 2. Configurar un plan. 3. Ejecutar el plan. 4. Mirar hacia atrás.

Los estudiantes del III ciclo de EBR en la IE N° 81729, muestran limitaciones para resolver problemas matemáticos y arribar a la solución, que se evidencia en los problemas inconclusos, en la dificultad en la interpretación de los mismos, en la frustración de los estudiantes, entre otros que conlleva al poco interés por resolver problemas.

La estrategia de resolución de problemas a través del método de los cuatro pasos de Polya, como estrategia didáctica en el proceso de enseñanza aprendizaje, mejora el desarrollo de habilidades de los estudiantes en la resolución de problemas. Las estrategias utilizadas actualmente son genéricas, no son específicas para la resolución de problemas y han dado muy poco resultado en el logro deseado. Según las rutas del aprendizaje, los problemas aritméticos nos muestran las diferentes situaciones de la realidad en las cuales se aprecia fenómenos que responden al campo aditivo (adición y sustracción) o al campo multiplicativo (multiplicación o división).

En el III ciclo se desarrolla problemas aditivos de una etapa, pues para su solución solo se requiere de una operación, se resuelven por medio de la adición o la sustracción. Estos problemas presentan datos (cantidades) y establecen entre ellos relaciones de tipo cuantitativo. Se clasifican en problemas aditivos de cambio, combinación, comparación e igualación.

5.1.3 Estrategias para la convivencia democrática. La convivencia democrática se propone la creación de escuelas que actúan como comunidades justas, se basa en la creencia que los valores donde los estudiantes tienen que conocer y poner en práctica no se aprenden de la misma manera como un conocimiento o tema específico, sino que los estudiantes se apropian de experiencias de la vida real. En la convivencia se ejercen experiencias de manera significativa de los valores a su vez, se plantea que la formación de valores tiene sentido en la medida que se expresen en una forma de vivir, abarcando por lo tanto dimensiones cognitivas, afectivas y comportamentales.

5.2 Experiencia Exitosa

Una de las experiencias exitosas que aportan al trabajo de monitoreo y acompañamiento pedagógico es la experiencia denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, esta experiencia se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

La experiencia exitosa que nos brinda tiene el propósito de explicitar el desarrollo de la estrategia de Monitoreo y Acompañamiento en instituciones educativas de zona rural, así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Monitoreo y Acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional con el fin de ir mejorando los aprendizajes de los estudiantes.

La experiencia exitosa de Monitoreo y Acompañamiento a docentes en aula se organizó en cuatro fases. La primera fase estuvo relacionada a la implementación y organización del equipo de monitoreo y acompañamiento; la segunda fase está referida a la elaboración del Plan de Monitoreo y Acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes e instituciones educativas multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: el primero relacionado a la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y el segundo momento dirigido al monitoreo en sí, dirigido a docentes en aula y, la cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las actividades, tener una comunicación constante, brindarle facilidades a los docentes para que asuman con responsabilidad el desempeño de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al

proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Con el objetivo de implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación dentro de la institución educativa se ha planteado el objetivo general que response a:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo del área de Matemática 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° 81729 Luis Felipe de la Puente Uceda del distrito de Cachicadán, provincia Santiago de Chuco – UGEL – Sánchez Carrión.

6.1.2 Objetivos específicos. Para lograr el objetivo general se plantean objetivos específicos las cuales son:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Dentro del Plan de Acción, la alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica buscar estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Matemática. Este propósito se concretizará en el monitoreo

pedagógico a través de visitas de observación al aula, con el fin de recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/Tipos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática	Monitorear la práctica docente en el desarrollo del 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 al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	1.1 Micro taller sobre el currículo, importancia, elementos y características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera Visita)	Equipo directivo		x										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x										
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje. (Segunda visita)	Equipo directivo						x						
					1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Equipo directivo						x						
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo	x	x										
					2.2 Elaboración del cronograma del plan de acompañamiento.	Equipo directivo		x										
					2.3 Ejecución de las visitas al aula: ficha de monitoreo.	Equipo directivo			x		x		x		x			
					2.4 Asesoría personalizada: elaboración de actas de compromiso.	Equipo directivo			x		x		x		x			

	capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutados para el acompañamiento de la práctica pedagógica.	100% de círculos de interaprendizaje con docentes de la IE.	Círculos de interaprendizaje.	2.5 Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
					2.6 Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos	Equipo directivo	x		x		x		x				x
					2.7 Reuniones para la sistematización y comunicación de los resultados del acompañamiento.	Equipo directivo						x					x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Matemática.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente	100 % de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación. Coevaluación Heteroevaluación	3.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo	x	x									
					3.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x	x		
					3.3 Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo											x

Figura 7. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente plan de acción:

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias/Tipos	Actividades	Actores	Nivel de implementación							Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el desarrollo del 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 Microtaller sobre el currículo, importancia, elementos y características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo							x	- Actas y acuerdos de compromiso. - Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de monitoreo y rubrica.	- Cronograma de visita de aula. - Protocolo de monitoreo.	95% de visitas ejecutadas.
			1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.			x									
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.				x								
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Primera visita)				x								
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.					x							
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje. (Segunda visita)				x								
			1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.				x								

Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo			x				- Actas de acuerdos y compromisos.	- Guía de visita al aula. - La rúbrica. - Cuaderno de campo. - Ficha de monitoreo.	Protocolo de acompañamiento y cronograma de visitas.	90% de acompañamiento.
			2.2 Elaboración del cronograma del plan de acompañamiento.				x							
			2.3 Ejecución de las visitas al aula: ficha de monitoreo.											
			2.4 Asesoría personalizada: elaboración de actas de compromiso.				x							
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje	2.5 Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo				x			- Actas de acuerdos y compromisos. - Informe de acompañamiento.	- Guía de observación.	- Protocolo de acompañamiento. - PAT. - Diseño curricular. - Documentos institucionales.	90% de la realización de círculos de interaprendizaje.
			2.6 Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos.					x						
			2.7 Reuniones para la sistematización de los resultados del acompañamiento.					x						

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Matemática.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	3.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo					x			- Informes de autoevaluación.	- Lista de cotejos.	- Informes de acompañamiento y monitoreo.	95% de visitas
			3.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.						x			- Informe de logros, dificultades y aspectos a mejorar.	- Lista de verificación.	- Matriz de desempeño.	
			3.3 Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente.							x		- Instrumentos de evaluación de los estudiantes.	- Rúbricas.		

Figura 8. Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

El presente cuadro detalla los objetivos específicos, los riesgos y las medidas que se debe adoptar para la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la IE.

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo del 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.	Los docentes al elaborar sus sesiones de aprendizaje, sienten que carecen de herramientas pedagógicas para enfrentar el actuar diario. Los modelos pedagógicos aprendidos en su formación inicial no tienen relación con la realidad donde laboran. Tienen dificultad en cómo manejar el comportamiento en el aula pues la indisciplina es uno de los problemas frecuentes.	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento. Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes. Tienen limitaciones en el trabajo diferenciado, es decir no saben cómo trabajar con estudiantes que tienen un proceso de aprendizaje lento al de los otros estudiantes. Los docentes antiguos, con mucha experiencia en aula no comparten sus experiencias de su labor pedagógica, no dan un tiempo extra para socializar y compartir experiencias.	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Matemática.	Temor a la evaluación punitiva Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación.

Figura 9. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma, teniendo en cuenta el Decreto Supremo N° 028-2007-ED Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de Financiamiento
1.1 Micro taller sobre el currículo, la importancia, elementos y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/ 20.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo - Abril	S/ 10.00	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Abril	S/ 10.00	Recursos propios
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Agosto	S/ 10.00	Recursos propios
2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento.	Marzo - Abril	S/ 10.00	Recursos propios
2.5 Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje.	Mensual	S/ 50.00	Recursos propios
2.6 Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos.	Marzo - Noviembre	S/ 50.00	Recursos propios
2.7 Reuniones para la sistematización y comunicación de los resultados del acompañamiento.	Agosto - Noviembre	S/ 5.00	Recursos propios
3.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Marzo - Abril	S/ 20.00	Recursos propios
3.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Mayo - Noviembre	S/ 10.00	Recursos propios
3.3 Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Noviembre	S/ 25.00	Recursos propios

Figura 10. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Ministerio de Educación, a través del ente de capacitación Instituto Pedagógico Nacional Monterrico realizó el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico donde ha venido desarrollando diferentes módulos formativos, que nos permitieron fortalecer capacidades en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de resolución de problemas, en el área de Matemática y la toma de decisiones de alternativas de solución que involucró la participación de los actores de la IE.

Durante el desarrollo del Módulo 0, fue un módulo introductorio donde brindó orientaciones referentes al Rol de Líder Pedagógico. Se planteó un trabajo académico desde la motivación interna del directivo para asumir compromisos con la propuesta de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectan de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Durante el desarrollo del Módulo 1, relacionado a la dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa. En este módulo nos permitió comprender la complejidad y la diversidad de la institución educativa como el conocimiento de comunidad educativa que son parte de ella, sus necesidades y las aspiraciones; para lo cual se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, así mismo se realizó la formulación de alternativas de solución referente al problema priorizado que se ha tenido en cuenta, del mismo modo se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para luego seleccionar aquellos la propuesta de solución al problema priorizado referente al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la capacidad de resolución de problemas aditivos.

Con respecto al módulo 2, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar permitiéndonos fortalecer nuestras capacidades, con el fin de determinar aquellos procesos que están inmersos a la propuesta de solución al problema priorizado; en este rubro, en el Plan de Acción, se procedió en codificar cada uno de los procesos del esquema de mapa de procesos con el problema priorizado con el propósito de

establecer una relación directa con el Marco del Buen Desempeño Directivo y con los Compromisos de Gestión Escolar.

Referente al módulo 3, relacionado a la participación y clima institucional, nos permitió identificar su incidencia en la problemática de resolución de problemas, donde se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática, relacionado al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas, uso de materiales y recursos educativos y referente a la gestión del clima escolar.

En cuanto al módulo 4, referido a la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico nos orientó sobre los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados teniendo en cuenta los niveles de comprensión lectora (nivel literal, inferencial y criterial); así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones, planteando las propuestas o alternativas de solución al problema priorizado.

Finalmente, referente al módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para incorporar al Plan de Acción; esto nos permite a formular acciones para dar solución al nivel insatisfactorio de resolución de problemas, planteando alternativas de solución 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.

A lo largo del desarrollo de los diferentes módulos permitió mejorar la gestión escolar dentro de la institución educativa, brindar apoyo a la comunidad educativa con liderazgo pedagógico y mejorar la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a cada uno de los docentes de la IE brindando un enfoque crítico reflexivo y colaborativo a fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y mejorar la educación de nuestra comunidad.

10. Lecciones Aprendidas

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

- Partir de un diagnóstico para identificar la problemática que afecta el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.
- Tener en cuenta la gestión del clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática con un enfoque intercultural, ambiental e inclusivo, que asegure una organización social efectiva.
- Empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.
- Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo y Acompañamiento a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

Referencias

- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestri, M. (1997). *Cómo se elabora el proceso de investigación*. Caracas: Consultores asociados BL Servicio Editorial.
- Chávez, F. (1998). *Redacción avanzada. Un enfoque Lingüístico*. México: Editorial Pearson.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación, (2014). *Orientaciones Generales para la Planificación Curricular (Documentos de trabajo)*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2013). *Rutas del Aprendizaje (Los proyectos de aprendizaje para el logro de competencias)*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2011). *Jornada de Reflexión (Definiendo Planes de Mejora y Compromisos para el Logro de los Aprendizajes)*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2013). *Rutas del Aprendizaje (Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas)*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2015). *Resolución Ministerial N° 627-2017-MINEDU (Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica)*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación, (2014). *Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU (Marco del Buen Desempeño Directivo)*. Lima, Minedu
- Ministerio de Educación, (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Guía del participante – primer fascículo)*. Lima, Perú.

- Ministerio de Educación, (2016). *Dirección escolar (Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa)*. Lima, Perú
- Pérez, G. (2004). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>