

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE CANTIDAD EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80045 NUEVO FISCAL DEL DISTRITO DE LAREDO, UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

LUYO BARRAZA, Luis Alberto

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80045 “Nuevo Fiscal”.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	21
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1 3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1. 2.1. Definición de acompañamiento pedagógico....	22
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	22
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño.....	23
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación de la práctica docente.....	23
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	24
5.1.2 Área de Matemática.....	24
5.1.2.1 Enfoque del área de Matemática.....	24
5.1.2.2 Competencia resolución de problemas de cantidad.....	25

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.....	25
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.....	26
5.1.2.2.3. Recursos didácticos en Rutas de Aprendizaje...	27
5.1.2.3 Convivencia escolar.....	27
5.1.2.3.1. Definición de convivencia escolar.....	27
5.1.2.3.2. Definición de clima escolar.....	27
5.1.2.3.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de matemática.....	28
5. 2 Experiencia Exitosa.....	28
6. Diseño de Plan de Acción	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general.....	29
6.1.2 Objetivos específicos.....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	30
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	35
8. Presupuesto.....	41
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	43
10. Lecciones Aprendidas.....	45
Referencias.....	46

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis del resultado del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	31
<i>Figura 5.</i> Matriz de monitoreo y evaluación.....	35
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas adoptadas	39
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción	40

Introducción

El presente informe que lleva por título Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en el área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 80045 “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo, responde a la necesidad de comunicar el Plan de Acción elaborado a partir del problema priorizado de gestión, específicamente referente al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de Resolución de problemas de cantidad y; asimismo, plantear una alternativa de solución que permita responder a dicha situación presentada en la institución educativa.

El trabajo se realizó con el apoyo de los formadores del Instituto Nacional Pedagógico Monterrico, quienes han acompañado durante todo el proceso a través de los diversos módulos y con el aporte de los directores que participaron en la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. El interés por la temática nace a raíz de los resultados adversos a nivel nacional de la Evaluación Censal de Estudiantes ECE, evaluaciones estandarizadas que el Ministerio de Educación viene aplicando en el Perú desde el año 2007.

En el primer acápite del informe se identifica la problemática priorizada de la Institución Educativa “Nuevo Fiscal” del distrito agroindustrial de Laredo, que está referida a la calidad de los aprendizajes en el área de Matemática. En el segundo acápite se presentan los instrumentos y resultados del diagnóstico y la relación del problema priorizado con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de la gestión escolar y el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo).

La caracterización del rol como líder pedagógico es tratada en el tercer acápite, en donde se presentan actividades relacionadas con cada dimensión o prácticas de liderazgo propuestas por la investigadora canadiense Viviane Robinson. A continuación, en el acápite cuatro se propone la alternativa de solución considerando los indicadores de la Guía de Evaluación del Trabajo Académico y en el acápite cinco se sustenta dicha alternativa con el marco conceptual y una experiencia exitosa.

El acápite seis se enfoca en el diseño del Plan de Acción, es decir se precisan el objetivo general y los objetivos específicos en función a la alternativa que se ha seleccionado, la cual apunta al desarrollo de la resolución del problema a través de la

implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) . Se presenta el diseño de la matriz de dicho Plan de Acción con los elementos de su estructura. El acápite siete está referido a la matriz del Plan de MAE cuyos elementos de su estructura servirán para dar seguimiento a las tareas propuestas.

El presupuesto en el que se mencionan los gastos económicos que demanda el desarrollo de las actividades del Plan de Acción y sus fuentes de financiamiento, se localiza en el acápite ocho; mientras que en el acápite nueve se señalan algunos aspectos de la experiencia vivida durante todo el proceso de elaboración del Plan de acción. Finalmente, en el acápite diez se exponen algunas reflexiones sobre las lecciones aprendidas o los aprendizajes adquiridos en esta experiencia que posibilitan y afianzan el Liderazgo Pedagógico de los directores.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80045 “Nuevo Fiscal”

La Institución Educativa N° 80045 “Nuevo Fiscal” registra como domicilio la calle Unión N°445 del distrito de Laredo, Provincia de Trujillo, Región La Libertad. Limita con el jirón Reforma y tres viviendas aledañas. Está ubicada en la zona céntrica de la ciudad, lugar estratégico debido a la distancia de solo tres cuadras de las instituciones principales como la Municipalidad, la Subprefectura, la iglesia, la parroquia, los clubes sociales y centros comerciales que se ubican alrededor de la tradicional plaza de armas.

El distrito de Laredo dista 9 km de la ciudad de Trujillo, ocupando el segundo lugar en extensión territorial y el séptimo en población de la provincia de Trujillo. La ciudad de Laredo se asienta en el valle costero de Santa Catalina atravesada por el río Moche y rodeada de diversos cerros y quebradas, con una altitud de 89m. La Institución Educativa “Nuevo Fiscal” está ubicada en la zona urbana en donde se concentra la mayor parte de la población laredina y la industria azucarera que produce riqueza pero también contaminación ambiental, contando con una extensa zona rural dedicada a las actividades agropecuarias. Los padres de familia de la IE realizan actividades económicas como el comercio, el transporte y la agricultura; siendo obreros o peones de la empresa azucarera.

Las demandas económicas, políticas, sociales, ambientales, educativas, etc. del distrito de Laredo, que es el entorno sociocultural y geográfico en el cual interactúan los ciudadanos, son consideradas por la institución educativa en la diversificación curricular, al contextualizar el Currículo Nacional de Educación Básica en la planificación curricular, es decir vinculando la realidad del contexto con los aprendizajes. Asimismo, se busca el desarrollo multidimensional del territorio con el aporte de todas las instituciones de diversa índole que existen en la comunidad, constituyéndose como aliados estratégicos para la mejora de los aprendizajes.

La ciudad cuenta con los servicios básicos de agua y alcantarillado con red pública administrada por la Municipalidad Distrital de Laredo y el servicio de energía eléctrica es proporcionado por la empresa Hidrandina. Sin embargo, en la zona rural los pobladores carecen o cuentan en forma limitada, con dichos servicios básicos. En cuanto al aspecto educativo, existen instituciones educativas de gestión estatal y de gestión privada, en su mayor parte concentradas en la ciudad; en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria y en educación superior, se cuenta con un instituto superior tecnológico.

El local de la institución educativa exhibe una infraestructura moderna con solo un pabellón y diez ambientes distribuidos en tres pisos que son compartidos por las quince secciones, en dos turnos mañana y tarde. Uno de los ambientes es ocupado como sala de cómputo, equipado con computadoras convencionales y laptops XO. Además, la escuela presenta dos patios de juego para los estudiantes: uno grande y otro pequeño. Se han acondicionado dos pequeños ambientes, uno como almacén de alimentos para el Programa de Alimentación Escolar y el otro como una oficina para la Especialista de Formación docente.

Actualmente la IE brinda el servicio educativo en dos niveles: Inicial y Primaria, con polidocencia completa. Cuenta con 03 docentes contratadas de Inicial, 12 docentes nombrados de Primaria, 02 docentes de Educación Física y una docente Especialista en Formación Docente. Asimismo, tiene una población escolar de más de 270 estudiantes y una asociación de padres de familia con aproximadamente 200 asociados. La cultura de la escuela está en proceso de cambio, ha pasado de ser una cultura individualista, en donde predominaba el aislamiento de los docentes, con limitada comunicación y escasa coordinación, a ser una cultura basada en la colaboración y participación.

La IE exhibe como fortalezas la intervención de la estrategia “Soporte Pedagógico” con una docente Especialista en Formación Docente y 04 Docentes Fortaleza, cuyo aporte es significativo para la generación de cambios en favor de los aprendizajes; también organizaciones como la APAFA, que aportan económicamente en las jornadas de fortalecimiento de capacidades en los docentes y el CONEI que respalda la buena gestión institucional; así como organizaciones como la Policía Escolar y el Municipio Escolar que promueven la participación democrática y la formación ciudadana de los estudiantes. En el tema pedagógico, los docentes muestran disposición para participar en talleres de formación profesional.

En cuanto a las oportunidades, la IE cuenta con los aliados estratégicos como la municipalidad que apoya a la escuela con personal docente, algunos clubes mediante la difusión de la cultura, los hospitales con los programas de asistencia médica, la Policía Nacional a través de capacitaciones, la Subprefectura supervisando los programas nacionales de gobierno y las universidades que brindan capacitaciones. Todo este apoyo contribuye al éxito de la gestión escolar y el logro de mejores aprendizajes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes aplicada por el Ministerio de Educación en los años 2015 y 2016, las actas de evaluación de estudiantes y los registros oficiales de evaluación se llegó a formular el siguiente problema: “El nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia para resolver problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa N°80045 Nuevo Fiscal del distrito de Laredo - UGEL 01 El Porvenir - La Libertad”

Para analizar el problema se ha utilizado la técnica del árbol de problemas, que ha servido como guía para identificar las causas y efectos del problema. Una de las causas del problema es el manejo inadecuado de estrategias metodológicas de resolución de problemas que no tienen en cuenta el enfoque del área para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia Resuelve problemas de cantidad del área de Matemática. El factor de Gestión del Currículo se relaciona a esta causa situándose en el insuficiente fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes debido a la falta de capacitaciones y espacios para su aprendizaje. Todo esto genera que los estudiantes no sean capaces de resolver problemas matemáticos de cantidad. Al respecto se propone realizar una jornada de fortalecimiento de capacidades en estrategias metodológicas.

Una segunda causa tiene que ver con la indisciplina de los estudiantes en el aula. El factor de Convivencia escolar se relaciona a esta causa, específicamente con la inadecuada gestión del modelo de disciplina, de las normas de convivencia, de las medidas reguladoras y de los conflictos. Todo esto genera la desmotivación y el

desinterés de los estudiantes, afectando directamente el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, convirtiéndose en un círculo vicioso que los lleva al fracaso escolar. Por ello, se gestionará la implementación de talleres de relaciones interpersonales para mejorar la convivencia.

La tercera causa tiene que ver con el limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en la Institución Educativa N°80045 “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo. El factor comprendido es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) que se relaciona directamente a esta causa, implicando la insuficiente retroalimentación formativa a los docentes y la inadecuada asesoría crítico reflexiva que realiza el directivo. Todo esto genera que los docentes continúen realizando prácticas tradicionales, por esta razón se considerará priorizar las acciones de monitoreo y acompañamiento en la institución.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema priorizado es necesario gestionar las fortalezas de la IE: se tiene el valioso apoyo pedagógico de los docentes de la estrategia nacional “Soporte Pedagógico”, conformados por la Especialista de Formación Docente y los 04 docentes Fortaleza, asimismo, la APAFA que aporta económicamente en las jornadas de fortalecimiento de capacidades pedagógicas, el CONEI que contribuye a la buena gestión institucional, así como como la Policía Escolar y el Municipio Escolar que promueven la participación democrática y la formación ciudadana de los estudiantes y el personal docente que tiene disposición para participar en talleres de formación profesional.

En relación a las oportunidades de la IE, se cuenta con los aliados de la comunidad representados por la Municipalidad Distrital y la Universidad “César Vallejo”, los cuales contribuirán en la generación de las comunidades de aprendizaje a través del involucramiento de la comunidad educativa en el desarrollo de las capacidades pedagógicas. Es importante su inclusión desde la gestión escolar, ya que dichos recursos humanos permitirán dar respuesta a las demandas territoriales referidas a la enseñanza de la resolución de problemas de cantidad del área de Matemática. A continuación, se presenta el árbol de problemas correspondiente:

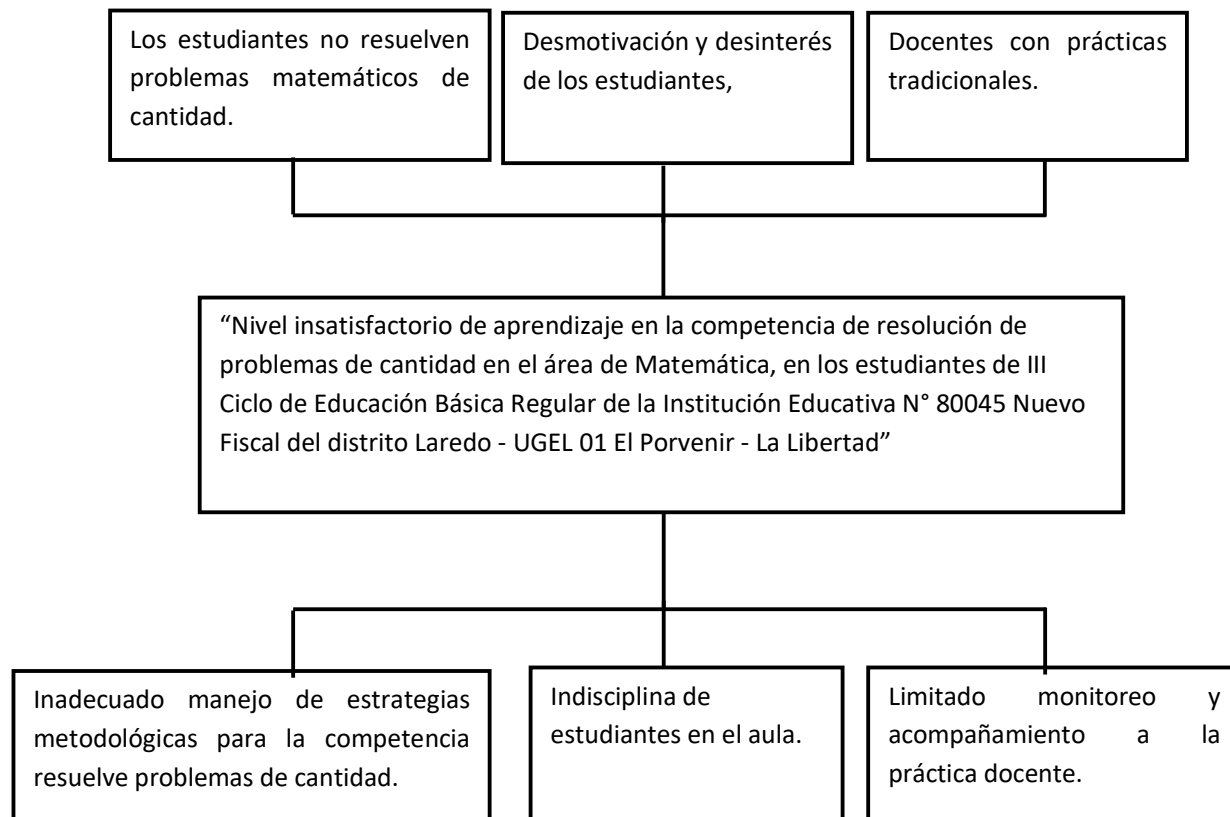


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como la ficha de monitoreo pedagógico a la práctica docente que permitió recoger información cuantitativa de los docentes, considerando el siguiente aspecto: estrategias metodológicas del área de Matemática. Asimismo, utilizamos el instrumento guía de preguntas del grupo focal aplicado a los docentes y padres de familia lo que permitió recoger información cualitativa de los siguientes aspectos: monitoreo y acompañamiento pedagógico y convivencia escolar.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 75 % de los docentes tiene dificultades para utilizar estrategias de aprendizaje en el área de Matemática, teniendo en cuenta el enfoque del área curricular lo que genera niveles insatisfactorios en el desarrollo de la competencia para resolver problemas con cantidades. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado ni capacitaciones significativas a los docentes, quienes continúan aplicando estrategias tradicionales memorísticas y no tienen claro el enfoque de resolución de problemas.

Finalmente, el 70% de los docentes no escucha con atención ni dialoga con sus estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa y/o positiva, mediante palabras o gestos motivadores ante la presencia de conflictos, evidenciando una deficiente gestión del clima del aula que no genera las condiciones propicias para el aprendizaje. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias pertinentes que conlleven a un buen manejo de conflictos, de las normas de convivencia, de las medidas reguladoras y del modelo de disciplina que se desea promover en el aula.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes entrevistados consideran que el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo no tiene en cuenta un tiempo suficiente para el análisis crítico y reflexivo de su práctica docente, al respecto el desempeño 16 del MBDDirectivo precisa que el directivo genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

Asimismo, los docentes también sugieren que la ficha de monitoreo debe considerar otros aspectos de la práctica pedagógica que las Rúbricas de Evaluación de Desempeño Docente limitan, tales como: los procesos pedagógicos y didácticos de las áreas curriculares; al respecto el desempeño 21 del MBDDirectivo establece que el directivo monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

Finalmente, los docentes afirman que el monitoreo debe extenderse a la estrategia de visitas inopinadas para complementar las visitas programadas y permitan recoger información válida para tomar decisiones de retroalimentación; al respecto en el Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes se caracteriza al acompañamiento y monitoreo pedagógico como flexible y gradual, en donde se proponen distintas alternativas para apoyar a los docentes y en cuanto a la frecuencia del acompañamiento, éste estará en función de la organización y alcance del equipo directivo. (Minedu, 2014 a,)

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

El problema priorizado en torno al que gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia para Resolver problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa N°80045 “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo, el cual guarda estrecha relación con los procesos de la IE, los compromisos de la gestión escolar y el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Para hacer el diagnóstico del problema se utilizaron instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para utilizar estrategias de aprendizaje de matemática. Por otro lado, los docentes no manejan adecuadamente el clima del aula, al no escuchar ni dialogar con sus estudiantes en el momento oportuno. Esto se debe a que los docentes no han realizado un trabajo colegiado ni han sido capacitados en el manejo de estrategias en la enseñanza de la matemática que tengan en cuenta el

enfoque de resolución de problemas, las necesidades de los estudiantes y las condiciones que generan un clima positivo en el aula.

Entre los procesos de la IE involucrados con el problema de resolución de problemas de cantidad tenemos: el proceso referido a fortalecer el desarrollo docente (PO03) al presentarse dificultades en el acompañamiento pedagógico, el referido a fortalecer capacidades (PS01.3), administrando inadecuadamente los recursos humanos y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1) gestionando inadecuadamente la convivencia escolar con escasa participación de la comunidad educativa.

De igual forma, el problema se relaciona con la Competencia 2 del MBDDirectivo: ya que se requiere promover un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; con la Competencia 5: porque se necesita establecer una comunidad de aprendizaje con los docentes basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua para mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; con la competencia 6: debido a las dificultades para gestionar la calidad de los procesos pedagógicos, a través del acompañamiento pedagógico y la reflexión conjunta para el logro de las metas de aprendizaje.

También, es evidente que no se han podido cumplir los compromisos de gestión escolar como el 1 Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, al presentar niveles insatisfactorios en los aprendizajes de los estudiantes en el área de Matemática; el compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, ya que se observa que los docentes manejan inadecuadamente estrategias de enseñanza de la Matemática y el compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar, cuando se evidencia que los docentes tienen dificultades en el manejo del clima de aula.

El instrumento cualitativo me permitió obtener las siguientes conclusiones: que el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico no considera el tiempo adecuado y suficiente para el análisis crítico y reflexivo de la práctica docente. Además, que los docentes sugieren incluir otros aspectos de la práctica pedagógica como los procesos pedagógicos y didácticos en la ficha de monitoreo y la aplicación de la estrategia de monitoreo de las visitas inopinadas.

Para poder superar las causas del problema y lograr la visión de la IE que afirma lo siguiente “la Institución Educativa N°80045 Nuevo Fiscal se propone al 2021

desarrollar en los estudiantes, competencias, capacidades, actitudes, destrezas y valores de estudio, disciplina y honradez en las diferentes áreas de desarrollo. Asimismo, la formación de un ser integral, creativo, solidario y consiente de su rol como ciudadano” es necesario que el directivo cumpla el siguiente reto: lograr un nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia para resolver problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de la Educación Primaria. Además, se propiciará la formación de las comunidades de aprendizaje, el establecimiento de la comunicación asertiva entre los actores, el trabajo en equipo y un buen clima institucional.

Para alcanzar el reto planteado de mejorar los aprendizajes de Matemática, se presentan los siguientes desafíos que para su éxito deberán gestionarse en forma sistemática con la participación de toda la comunidad educativa: manejar adecuadamente las estrategias de resolución de problemas de cantidad, mejorar la disciplina de los estudiantes con el apoyo de toda la institución educativa y acompañar pedagógicamente a los docentes. A continuación, se presenta el cuadro de análisis del resultado 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 de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática en los estudiantes de III ciclo de la Educación Primaria de la IE N°80045 “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo Ugel 01 El Porvenir.	Resultados cuantitativos: 1.- El 75 % de los docentes tiene dificultades para utilizar estrategias de aprendizaje en el área de Matemática, teniendo en cuenta el enfoque del área lo que genera niveles insatisfactorios en el desarrollo de la competencia para resolver problemas con cantidades. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado ni capacitaciones significativas a los docentes, quienes continúan aplicando estrategias tradicionales memorísticas y no tienen claro el enfoque propuesto de resolución de problemas.	PO03 Fortalecer el desempeño docente. P.S01.3 Fortalecer capacidades.	1 Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2017a,p.21) 4 Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica (MINEDU,2017a,p.35)	Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizajes con los docentes de su Institución Educativa basadas en la colaboración mutua y la formación continua. (MINEDU, 2014c,p.46) Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje. (MINEDU, 2014c, p.47)
	2.- El 70% de los docentes no escucha ni dialoga con atención a sus estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa y/o positiva, mediante palabras o gestos motivadores ante situaciones de conflicto, evidenciando una deficiente gestión del clima del aula que no genera las condiciones adecuadas para el aprendizaje. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias pertinentes que conlleven a que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.	PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación.	5 Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa (MINEDU,2017a,p.41)	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (MINEDU, 2014c, p.41)
	Resultados cualitativos: 1.- Los docentes entrevistados consideran que el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico es elaborado en forma participativa	PS01.2 Monitorea el desempeño y rendimiento.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. (MINEDU,2017a,p.35)	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento

	y consensuada pero que este no contempla un tiempo adecuado para el análisis crítico y reflexivo de su práctica docente. Por otro lado, los docentes sugieren que la ficha de monitoreo debe considerar otros elementos o aspectos de la práctica pedagógica que las Rúbricas de Evaluación de Desempeño Docente limitan, tales como: los procesos pedagógicos y didácticos de las áreas curriculares.			sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar metas de aprendizaje. (MINEDU, 2014c, p.47)
	2.- Los docentes afirman que el monitoreo debe extenderse a la estrategia de visitas inopinadas para complementar las visitas programadas y permiten recoger información válida para tomar decisiones de retroalimentación.	PS01.2 Monitorea el desempeño y rendimiento.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. (MINEDU,2017a,p.35)	Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar metas de aprendizaje. (MINEDU, 2014c, p.47)

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol de Liderazgo Pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson (Bolívar, 2014). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas claras de aprendizaje en el área de Matemática de manera consensuada con los docentes. Esto permitirá que los docentes se sientan comprometidos, reconociendo las dificultades de su práctica pedagógica y participando de las capacitaciones sobre estrategias metodológicas que le permitan, fortalecer su desempeño y mejorar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

La segunda dimensión es el uso estratégico de los recursos, por lo que se plantea garantizar la entrega oportuna del material educativo para que los docentes hagan uso óptimo. Para ello es necesario asignar recursos humanos y materiales para brindar una capacitación sobre el uso de material concreto en el área de Matemática a fin de potenciar el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad. También se involucrará a los padres de familia en la elaboración de material no estructurado, haciendo uso de reciclaje. Se buscará el apoyo de los aliados estratégicos con especialistas en Matemática y se pedirá la intervención de la Especialista de Formación Docente.

En cuanto a la tercera dimensión Planificación, coordinación y evaluación conjunta de la enseñanza y el currículo, para ello se gestionará un trabajo colegiado para fortalecer el proceso de evaluación de su práctica a través de reuniones periódicas de docentes, jornadas de reflexión y círculos de estudios. Todo ello, permitirá potenciar la práctica pedagógica y, por ende, mejorar los aprendizajes en el área de Matemática, haciendo también que el padre de familia valore la calidad del servicio educativo de la escuela.

La cuarta dimensión que es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes está orientada a fortalecer la práctica pedagógica de los docentes. Se promoverá el desarrollo profesional de manera formal e informal, gestionando y organizando capacitaciones. Esta dimensión repercute en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes al fortalecer las capacidades de los docentes.

Finalmente, teniendo en cuenta la quinta dimensión de Viviane Robinson Asegurar un entorno ordenado y de apoyo, se involucrará a los docentes en la mejora

del clima institucional y el clima del aula; estableciendo normas de comportamiento y relaciones de confianza con los estudiantes y reduciendo presiones e interrupciones externas que interfieran la realización de las sesiones. Un buen clima escolar es de suma importancia ya que garantizará el logro de aprendizajes de calidad en el área de Matemática.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Se plantea establecer metas claras de aprendizaje en Matemática de manera consensuada con la comunidad educativa.	Esto se debe realizar para que los docentes se sientan involucrados y comprometidos, reconociendo las dificultades de su práctica pedagógica y participando de las capacitaciones sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje que le permitan, fortalecer su práctica pedagógica y mejorar los niveles de desempeño de sus estudiantes.
Uso estratégico de recursos.	Se plantea garantizar la entrega oportuna del material educativo para que los docentes hagan uso óptimo y una capacitación sobre material concreto.	Para ello es necesario asignar recursos humanos y materiales para brindar una capacitación sobre el uso de material concreto en el área de Matemática a fin de potenciar el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad. También se involucrará a los padres de familia en la elaboración de material no estructurado, haciendo uso de reciclaje Se buscará el apoyo de los aliados estratégicos con especialistas en Matemática y se pedirá la intervención de la Especialista de Formación Docente de la institución.
Planificación, coordinación y evaluación conjunta de la enseñanza y del currículo.	Se va a gestionar un trabajo colegiado con los docentes para fortalecer el proceso de la evaluación de su práctica a través de reuniones periódicas, jornadas de reflexión y círculos de estudios.	Por lo que es imprescindible involucrar a todos los docentes. Todo ello, permitirá que potencie la práctica pedagógica de los docentes y se logre incrementar el nivel de aprendizaje en el área de Matemática, logrando también que el padre de familia valore la calidad del servicio educativo de la escuela.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo profesional docente.	Se promoverá el desarrollo profesional de manera formal e informal.	Por lo que se gestionará y organizará capacitaciones presenciales y virtuales sobre estrategias de enseñanza de Matemática. Esta dimensión repercute en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y fortalece el desempeño docente.
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.	Se involucrará a los docentes en la mejora del clima institucional y el clima del aula.	Estableciendo normas de comportamiento y relaciones de confianza con los estudiantes y reduciendo presiones e interrupciones externas que interfieran la realización de las sesiones. Un buen clima escolar es de suma importancia ya que garantizará el logro de aprendizajes de calidad en el área de Matemática.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber realizado el análisis de las alternativas de solución ante la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática de los estudiantes del III ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 80045 “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo - UGEL N°1 El Porvenir; se ha optado como alternativa de solución más pertinente la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) para los docentes en el área de Matemática. Dicha elección se realiza porque existen investigaciones que demuestran que el MAE contribuye a la mejora de los aprendizajes y al fortalecimiento de la práctica docente, generando transformaciones en la escuela, en la gestión curricular y la convivencia escolar.

El rol como Líder Pedagógico permitirá establecer metas y expectativas consensuadas con los docentes para el logro de aprendizajes de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática, así como garantizar la entrega oportuna del material educativo para que los docentes hagan uso óptimo de ello. Asimismo, se gestionará un trabajo colegiado para fortalecer la evaluación de su práctica a través de reuniones periódicas, jornadas de reflexión y círculos de estudios. Además, se promoverá el desarrollo profesional de manera formal e informal, realizando capacitaciones sobre estrategias de enseñanza de matemática. También, se propiciará un clima positivo a fin de que los actores sumen esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Por otro lado, se asume el 1er Compromiso de Gestión Escolar referido al progreso anual de los estudiantes de la IE, ya que se involucrará a la comunidad en las actividades para la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática que eleve los niveles insatisfactorios en la resolución de problemas de cantidad. El 4° Compromiso de Gestión Escolar sobre el monitoreo de la práctica pedagógica en la IE también se considera, ya que permitirá conocer las fortalezas y dificultades de los docentes en el manejo de estrategias y fortalecer sus capacidades para la mejora de los aprendizajes. Se asume también el 5° Compromiso referido a la gestión de la tutoría y la convivencia, sensibilizando a la comunidad educativa sobre los beneficios del clima escolar para la mejora de los aprendizajes.

La opción elegida va a fortalecer las competencias docentes en el manejo de estrategias metodológicas con el enfoque de resolución de problemas y el clima del aula en un contexto en donde se presentan problemas sociales como la drogadicción, la violencia familiar, la contaminación ambiental y el desorden en el crecimiento urbano; los cuales pueden convertirse en situaciones significativas para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y también elementos para la diversificación curricular. Asimismo, las oportunidades de la IE representados por los aliados, la estrategia “Soporte Pedagógico”, la Municipalidad Distrital de Laredo, los clubes, los hospitales, la Policía Nacional, la Subprefectura y las universidades, forman el capital social que promoverá el desarrollo territorial en el que está inmersa la escuela.

El monitoreo es la recolección y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la toma de decisiones y el acompañamiento pedagógico, son los procedimientos para asesorar al docente y mejorar su práctica. (MINEDU, 2014b). El acompañamiento supone una interacción entre dos protagonistas que aprenden, que se desarrollan: “El acompañamiento es una construcción compartida entre sujetos. Los acompañantes y acompañados experimentan mejoras importantes en el ejercicio de su profesión...” (García D, 2012, p.14). Black y Wiliam (2009) definen la retroalimentación formativa como aquella que reúne evidencia de los logros de aprendizaje y que después de analizarla, la utiliza para tomar las mejores decisiones en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto a los roles y responsabilidades de los actores de la escuela implicados, la propuesta de solución los define en las interacciones que se producen bajo el común denominador de la participación orientada al logro de los objetivos. Es así como el directivo gestionará la participación y el compromiso de los actores, los docentes manejarán los procesos didácticos que mejoren los aprendizajes en la resolución de problemas, el personal de servicio será un elemento de apoyo logístico, los padres de familia apoyarán con las tareas escolares y los aliados contribuirán con los recursos necesarios.

La propuesta incluye la generación de valor en los procesos de gestión; ello se observa en los procesos de Dirección y Liderazgo, pues el directivo evalúa la gestión curricular (PE03), monitoreando y adoptando medidas para la mejora, lo cual se evidencia en la priorización del problema y en la alternativa que es el plan de MAE. También se puede ver en los procesos de Desarrollo Pedagógico y Convivencia, al fortalecer el desempeño docente (PO03) por medio de capacitaciones sobre estrategias

de enseñanza de Matemática y clima; al desarrollar un trabajo colegiado y visitas al aula; en los procesos para gestionar la Convivencia escolar PO05, al mejorar el clima y en los procesos de Soporte, en la administración de los recursos humanos mediante el fortalecimiento de las capacidades que es la intención del MAE.

La experiencia exitosa denominada “El Uso de las TIC como estrategia para complementar un acompañamiento pedagógico de calidad” fue desarrollada por un equipo de docentes de Lima. El problema fue la deficiencia en el manejo de las TIC de las acompañantes y acompañadas del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje PELA. Se promovió el uso de las TIC para el desarrollo profesional de más de un centenar de docentes, enviando materiales como: fotos, separatas y aportes de soporte pedagógico. Asimismo, se utilizó el sistema SIGMA para registrar información del acompañamiento pedagógico y se realizó un taller virtual, seleccionando el tema la Autoevaluación docente para el asesoramiento virtual y se elaboró el post para la reflexión on line.

La propuesta incluye procesos como la colaboración, el trabajo en equipo o el trabajo colegiado entre los agentes para lograr mejorar los aprendizajes. También el proceso de participación democrática que involucra a toda la comunidad educativa en las acciones y decisiones comunes en diferentes espacios como reuniones, jornadas de reflexión, círculos de aprendizaje; teniendo en cuenta valores como la responsabilidad, el respeto y la tolerancia para alcanzar los objetivos del plan. Además, se involucra el proceso de toma de decisiones concertadas a través de mecanismos de coordinación que permitan los consensos entre los actores educativos. Estos procesos generan espacios de reflexión e intercambio de experiencias sobre la práctica pedagógica y la formación de comunidades profesionales de aprendizaje.

La alternativa de solución plantea oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa basadas en la creación y el fortalecimiento de espacios de reflexión e intercambio de experiencias sobre la práctica pedagógica. En cuanto al monitoreo de práctica pedagógica se planifican las siguientes actividades: jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo pedagógico en la IE, jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico, elaboración del cronograma de monitoreo pedagógico, visita de diagnóstico del desempeño docente, procesamiento y comunicación de resultados de la visita diagnóstica, visitas de observación de sesiones de aprendizaje, procesamiento y comunicación de resultados de la visita de observación de sesiones.

Además, en cuanto al acompañamiento pedagógico se plantean las siguientes actividades: planificación, implementación, ejecución y evaluación de los círculos de interaprendizaje; en lo que respecta a la evaluación pedagógica se plantean las acciones como: sensibilización, elaboración de los instrumentos, elaboración del cronograma de aplicación, aplicación de los instrumentos, procesamiento y comunicación de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación; planificación, implementación, ejecución y evaluación de la evaluación de estudiantes y, finalmente, la elaboración del plan de mejora 2019.

Por otro lado, las acciones que se plantean para asegurar la centralidad del Liderazgo Pedagógico en la alternativa de solución se enfocan en el MAE, el cual tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y la mejora de los aprendizajes en la resolución de problemas de cantidad. La ejecución del MAE implica el desarrollo de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en la enseñanza de la resolución de problemas. Esto se logrará con las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre las estrategias metodológicas y la convivencia en el aula; el diálogo de experiencias mutuas para dar soporte técnico a los docentes y finalmente las evaluaciones. Se considera un plan de monitoreo y evaluación de los resultados finales y de logros de aprendizaje.

El directivo de la Institución Educativa “Nuevo Fiscal” presenta algunas dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; como es la falta de apertura y la confianza necesaria que los docentes deben exhibir para conocer sus verdaderas necesidades y los espacios insuficientes de intercambio de experiencias para el acompañamiento y el consecuente fortalecimiento de las capacidades profesionales en el área de Matemática. Todo esto el directivo revertirá al sensibilizar a los docentes sobre la necesidad de evaluar y mejorar el trabajo docente y asimismo, aprovechar las horas de recreo de los niños, las horas de Educación Física y otros espacios para reflexionar sobre la mejora de su práctica y los aprendizajes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el proceso que recopila y analiza información de los procesos y productos pedagógicos para tomar decisiones pertinentes. (Minedu, 2016a); por lo que se convierte en un quehacer importante del directivo identificar los logros y dificultades de los docentes en su práctica pedagógica para que pueda ofrecer la atención requerida. En tal sentido, el recojo de información permitirá conocer los aspectos críticos en la enseñanza de la resolución de problemas en el área de Matemática y guiará su correspondiente tratamiento. Es una tarea que gestiona el Directivo para obtener información confiable en la mejora del desempeño docente. (Revista DIM, 2016)

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo pedagógico que pueden considerarse para la obtención de la información que nos permita ver las dificultades en el desempeño docente. Sin embargo, teniendo en cuenta las particularidades del contexto de la Institución Educativa “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo y las demandas de formación de capacidades de los docentes del III Ciclo, la estrategia de monitoreo más adecuada es la visita al aula.

- *Visita al aula.* Esta estrategia permite ponernos en contacto con el trabajo que realizan los docentes in situ a fin de indagar sobre su efectividad en el logro de los aprendizajes. El monitoreo es el proceso de observación directa del desempeño del docente en el aula y el correspondiente registro de las acciones que realiza para identificar las fortalezas y debilidades que derivan de su práctica, obteniendo información para brindar apoyo pedagógico. (MINEDU, 2014 b)

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Uno de los instrumentos del monitoreo pedagógico que el directivo puede utilizar para el recojo de información y que permita evidenciar las fortalezas y dificultades de la práctica pedagógica de los docentes en la visita al aula es la ficha de observación.

- *Ficha de observación.* Es un instrumento para el monitoreo pedagógico que sirve para el registro de las acciones pedagógicas que realiza el docente y que el directivo ha observado en la visita al aula. La ficha de observación contiene los siguientes aspectos: la planificación curricular, el uso efectivo del tiempo, el uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de resolución de problemas de cantidad, el uso de los recursos educativos para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad y el manejo del clima en el aula.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Luego del monitoreo se realiza un proceso complementario que se orienta a dar apoyo pedagógico ante las dificultades encontradas en la práctica docente, por lo que el acompañamiento se define como un proceso sistemático y permanente que realiza el directivo, interactuando con el docente para lograr la reflexión sobre su práctica (MINEDU, 2014b) El objetivo del proceso de acompañamiento a los docentes apunta exclusivamente a los cambios en su práctica. El acompañamiento pedagógico aporta a la implementación de las recomendaciones que el acompañante realiza al docente con el objetivo de mejorar su práctica. (Rodríguez J, 2016)

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Existen diversas estrategias de acompañamiento pedagógico que pueden considerarse para la asesoría al docente para mejorar su práctica. Sin embargo, teniendo en cuenta las particularidades del contexto de la Institución Educativa “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo y las demandas de formación de capacidades de los docentes del III Ciclo, la estrategia de acompañamiento más pertinente son los círculos de interaprendizaje.

- *Círculos de interaprendizaje.* Los círculos de interaprendizaje son una estrategia de acompañamiento pedagógico que considera a grupos de docentes, que voluntariamente se reúnen durante un determinado tiempo para el análisis, el estudio y el interaprendizaje de un tema pedagógico específico, enriqueciendo su propio desempeño. Esta estrategia permite que los docentes se sientan responsables de los procesos y las actividades conjuntas y tomen decisiones a partir de objetivos de aprendizaje formulados por el grupo.

5.1.1.3. *Evaluación del desempeño docente.* Es necesario evaluar la práctica docente para conocer sus fortalezas y dificultades que permitan mejorar su desempeño a través del planteamiento de un plan de mejora personal y el soporte técnico pertinente y permanente a los docentes.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación de desempeño.* Es un procedimiento que persigue la reflexión de los docentes sobre su desempeño y hacerse responsable de los resultados y de la calidad educativa, siendo consciente de sus necesidades de aprendizaje y desarrollando sus competencias pedagógicas. (Ministerio de Educación Nacional, 2008) La evaluación del desempeño docente es un proceso que apunta al conocimiento y mejora de la práctica pedagógica, contribuyendo con la formación de los docentes, ayudándolos a buscar espacios de reflexión para la mejora en aspectos críticos de su labor. Asimismo, la evaluación de desempeño exige una autovaloración de lo que el maestro realiza frente a sus estudiantes para diagnosticar y superar sus falencias.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación de la práctica docente.* Los instrumentos de evaluación de la práctica docente que el directivo puede utilizar para el recojo de información y que permita evidenciar las fortalezas y dificultades de la práctica pedagógica de los docentes pueden ser la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.

- *La autoevaluación.* Es la evaluación permanente que un docente hace sobre la calidad de su propio desempeño pedagógico. Constituye una herramienta práctica que permite reflexionar sobre las fortalezas y dificultades del docente que se autoevalúa o se autovalora, haciéndose responsable de sus conocimientos y prácticas pedagógicas, para lo cual se exige demostrar la mayor honestidad con la información que provee. La valoración de la práctica docente, permite destacar aquellos aspectos que han significado algún problema o dificultad, haciendo un análisis crítico sobre su importancia y la forma de superarlos. Para Valdez (2009) la autoevaluación es el método por medio del cual se solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño, resaltando el autor, la sinceridad que debe tener la persona que se autoevalúa.

- *La coevaluación.* Es la evaluación de desempeño del docente a través de la observación realizada por otros docentes. La importancia de este instrumento radica en el hecho de que el evaluador es una persona con experiencia que conoce la función docente y puede aportar significativamente a la mejora de la práctica pedagógica de su colega. Se requiere sensibilizar a los docentes sobre el sentido de la coevaluación a fin de que las relaciones interpersonales no se perjudiquen.

- *La heteroevaluación.* Consiste en la evaluación de la práctica pedagógica que realiza el equipo directivo a los docentes y estudiantes; es decir hay una relación de jerarquía o de distintos niveles o funciones entre los participantes.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Según el Ministerio de Educación (Minedu, 2017b), destacan tres tipos de instrumentos de recogida de información para el desarrollo de una evaluación objetiva. Se les denomina métodos cerrados dado que enfatizan en la reunión de datos alrededor de aspectos específicos del comportamiento. Veamos:

- *Lista de control.* Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

- *Escalas de observación.* Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

5.1.2 Área de Matemática. La matemática es una actividad humana de suma importancia en el desarrollo científico y tecnológico de nuestro país. El área de Matemática es un área del Currículo Nacional de Educación Básica que contribuye en la formación de ciudadanos capaces de sistematizar información, entender el mundo circundante y resolver problemas en distintos contextos. A través del enfoque centrado en la Resolución de Problemas, el área de Matemática promueve y facilita que los estudiantes desarrollen las competencias matemáticas que favorecen el logro del Perfil de Egreso de los estudiantes de la Educación Básica.

5.1.2.1. *Enfoque del área de Matemática.* El Ministerio de Educación ha determinado un enfoque específico en la enseñanza del área de Matemática que da sentido a la educación matemática, en el objetivo que se persigue de desarrollar competencias en los ciudadanos para que actúen y piensen matemáticamente a través de la resolución de problemas en diversos contextos. En el mismo sentido, este enfoque orienta la metodología pertinente que se debe aplicar en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje de la matemática. (Minedu, 2015)

Este enfoque debe dejar de lado antiguas prácticas de enseñanza y asegurar los aprendizajes significativos en el área de Matemática. El cambio fundamental es transitar de un aprendizaje memorístico de conocimientos matemáticos, base para supuestamente aprender a resolver problemas, a un aprendizaje enfocado en la construcción de conocimientos matemáticos mediante la resolución de problemas. (Minedu, 2015).

El Ministerio de Educación plantea en el enfoque del área de Matemática de suma importancia, tener en cuenta el contexto de la resolución de problemas. Toda la actividad matemática tiene como eje la resolución de problemas, planteadas a partir de cuatro situaciones matemáticas: cantidad; regularidad, equivalencia y cambio; forma, movimiento y localización; y gestión de datos e incertidumbre. (Minedu, 2016e)

5.1.2.2. Competencia Resolución de problemas de cantidad. En el Currículo Nacional de Educación Básica, el Ministerio de Educación define una competencia como “la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético” (Minedu, 2016d, p.29)

El Currículo Nacional de la Educación Básica considera 31 competencias, de las cuales la numero 23 se refiere a la competencia resuelve problemas de cantidad cuyas capacidades son las siguientes:

- Traduce cantidades a expresiones numéricas: Es transformar las relaciones entre los datos y condiciones de un problema a una expresión numérica que reproduzca estas relaciones; esta expresión numérica se comporta como un sistema de números, operaciones y sus propiedades. Es plantear problemas partiendo de una situación o una expresión numérica y evaluar si el resultado o la expresión numérica formulada, cumplen las condiciones iniciales del problema.

- Comunica su comprensión sobre los números y las operaciones: Es expresar lo que entiende de los conceptos numéricos, las operaciones y propiedades, las unidades de medida, las relaciones que establecen; usando un lenguaje numérico y otras representaciones; así como leer sus representaciones con contenido numérico.

- Usa estrategias y procedimientos de estimación y cálculo: Es manejar estrategias, procedimientos como el cálculo mental y escrito, la estimación, la aproximación y medición, comparar cantidades; utilizando diversos recursos.

- Argumenta afirmaciones sobre las relaciones numéricas y las operaciones: Es argumentar sobre las relaciones entre números naturales, enteros, racionales, reales, sus operaciones y propiedades; sobre comparaciones y experiencias en las que induce propiedades de casos particulares; así como explicarlas con ejemplos.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de resolución de problemas. La estrategia para la resolución de problemas basado en modelos de autores como Polya, Burton, Mason, Stacey y Shoenfeld (García, 1992) considera los siguientes pasos:

- Comprensión del problema. Es decir, de qué trata el problema.
- Concebir un plan o diseñar una estrategia. Se plantea una alternativa de solución y se determinan los pasos a seguir.
- Llevar a cabo el plan o ejecutar la estrategia. Se comprueban uno por uno los pasos que se han determinado y se explica lo que se hace y para qué se hace con cada operación matemática.
- Reflexionar sobre el proceso seguido. Se revisa el plan, comprobando y explicando la solución.

Asimismo, los problemas aritméticos elementales verbales (PAEV) son los problemas que responden a fenómenos de la realidad relacionados al campo aditivo (adición y sustracción) o al campo multiplicativo (multiplicación o división). En el III ciclo se desarrollan problemas aditivos de una etapa o de un solo paso, es decir que solo se requiere de una operación para su resolución y se resuelven por medio de la adición o la sustracción. Estos problemas se clasifican en problemas de cambio, combinación, comparación o igualación.

5.1.1.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia resolución de problemas de cantidad. Para el desarrollo de las competencias matemáticas en primaria se requiere:

- Partir de experiencias concretas y de las propias vivencias de los estudiantes. Poco a poco, durante la escolaridad, realizarán abstracciones, en un aprendizaje de indagación y descubrimiento, interactuando con sus pares.
- Hacer que los estudiantes propongan ideas y comprueben afirmaciones matemáticas, evalúen el proceso, y apliquen estrategias para resolver problemas usando las matemáticas.
- Plantear problemas del contexto personal, familiar y escolar, los cuales son oportunidades significativas para el aprendizaje de la matemática. Luego se presentarán problemas en situaciones de contextos más amplios como los sociales y comerciales.

Para desarrollar la competencia de resolución de problemas de cantidad debemos brindar oportunidades a los estudiantes en situaciones de contextos reales, en situaciones simuladas, en situaciones de juegos o en situaciones de contexto matemático o intramatemático. (Minedu, 2015). Estas situaciones deben motivar a los niños a actuar y pensar matemáticamente, formulando problemas, organizando y ejecutando sus estrategias para hallar la solución.

5.1.2.2.3. *Recursos didácticos en Rutas de Aprendizaje.* Las Rutas de Aprendizaje presentan algunos recursos didácticos para el desarrollo de la competencia Resolución de problemas de cantidad:

- *El control de asistencia.* Consiste en registrar la presencia de los niños en el aula. Para ello se utilizan diversos carteles. Esta actividad tiene en cuenta el uso de los números con sentido, a partir de una situación real, para leer y escribirlos, cuantificar, resolver problemas aditivos y aplicar diversas estrategias para comparar, ordenar, estimar y calcular cantidades.

- *La tiendita.* Con esta actividad los niños vivencian el uso real de los números en situaciones que involucren contar y clasificar objetos, medir el tiempo y el peso, calcular precios, etc. También expresarán los precios de los productos, usarán estrategias para calcular el vuelto y argumentar los procedimientos de cálculo mental o escrito.

- *El cohete.* Aquí los niños dibujan cohetes en papelotes cuadriculados y pegan papelitos de colores en base a un modelo y luego los comparan. Los niños cuentan, comunican y representan ideas matemáticas, elaboran y usan estrategias.

- *Buscamos números en diversos textos.* Consiste en realizar una búsqueda de números en diversos textos (tarjetas, invitaciones, noticias, calendarios, etiquetas, DNI, etc.) conocidos por ellos. Luego se conversa sobre sus diferentes usos, así los niños aprenden a construir del significado del número.

- *¿Quién llegó primero?* Aquí se hace uso de un dado, un tablero de valor posicional y material Base Diez para agregar cantidades hasta llegar a 100. El niño debe realizar los canjes necesarios con el material base Diez. Los niños razonan y argumentan ideas matemáticas para ver quien está ganando el juego y porqué.

5.1.2.3. Convivencia escolar

5.1.2.3.1. *Definición de convivencia escolar.* Convivencia escolar es el conjunto de acciones que se organizan y se realizan para establecer relaciones interpersonales democráticas entre todos los integrantes de la comunidad educativa, las que permiten formar un estilo de vida ético que garantice la formación integral de los estudiantes.

5.1.2.3.2. *Definición de clima escolar.* El clima escolar es la percepción de diversos aspectos de la escuela, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el ambiente, el compromiso con la escuela, el entorno físico, los recursos y los procesos de mejora. (Minedu, 2017c). El clima escolar es un reflejo de lo que perciben sus integrantes sobre el tipo de convivencia que tienen, es decir el tipo de

relaciones interpersonales, el compromiso con las normas y valores y la participación. (Minedu, 2013)

5.1.3.3. Estrategias para favorecer el clima en las sesiones de matemática. Se plantean tres estrategias para mejorar el clima en el aula: la elaboración de normas consensuadas, el desarrollo de asambleas escolares de aula y la implementación de la Defensoría Escolar del Niño y del Adolescente DESNA. El reglamento de la IE cuenta con una sección de normas y disciplina, que orienta el comportamiento de los estudiantes. Se debe involucrar a los niños a que opinen sobre dichas normas y se comprometan a cumplir. Las asambleas son espacios donde los estudiantes y el docente tutor reflexionan y buscan soluciones sobre situaciones del aula. Se acude a la DESNA para solucionar cualquier situación que pueda vulnerar los derechos de los estudiantes. (Minedu, 2013)

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “El Uso de las TIC como estrategia para complementar un acompañamiento pedagógico de calidad” fue desarrollada por un equipo de docentes liderada por la Srta. Yanis Rojas Otoy en Lima. El problema fue la deficiencia en el manejo de las Tics de las acompañantes y acompañadas del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje PELA. Se buscaron estrategias que promuevan el uso de las TIC para el desarrollo profesional de los equipos de trabajo. Se enviaron diversas comunicaciones y material como: fotos, separatas y aportes de soporte pedagógico. Asimismo, se utilizó el sistema SIGMA para registrar información del acompañamiento pedagógico y se realizó un taller virtual. Participaron 150 acompañantes y 130 acompañadas. Se invitó libremente en el blog de una formadora, también vía telefónica y verbal. Se seleccionaron temas para el asesoramiento virtual como Autoevaluación docente: ¿Qué maestro soy? y se elaboró el post para la reflexión permanente de las maestras on line. La experiencia exitosa ha logrado formar a las docentes en el dominio de las tecnologías de la información y comunicación digital (Internet) y ha permitido compartir virtualmente información pedagógica.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para dar solución al Plan de Acción diseñado, se ha trazado el siguiente objetivo general:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la resolución de problemas de cantidad mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes del III ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 80045 “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo, UGEL 01 El Porvenir - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Como consecuencia del objetivo general y, para darle mejor viabilidad al plan de acción, se han trazado los siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre las estrategias metodológicas utilizadas y las características de la convivencia en el aula que conlleven a la toma de decisiones de mejora de los aprendizajes.

- Acompañar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante el diálogo de experiencias mutuas para generar compromisos que fortalezcan las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas y en la gestión de la convivencia del aula.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico para el desarrollo de las competencias requeridas en los docentes en la enseñanza del área de Matemática y la convivencia escolar.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución consiste en la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Matemática; mediante el desarrollo de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en la enseñanza de la resolución de problemas de cantidad. Esto se concretará en el monitoreo pedagógico a través de visitas al aula para recoger y analizar información sobre las estrategias metodológicas y la convivencia; luego se intervendrá a través del diálogo de experiencias mutuas a fin de dar soporte técnico a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas. Asimismo, se consideran las estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la evaluación de la práctica pedagógica.

Las normas que respaldan la viabilidad de la propuesta son: la R.M. N°657-2017 Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en las Instituciones educativas y programas educativos de la educación básica, en donde se precisan los Compromisos de gestión escolar CGE que orientan la labor del directivo al establecer los resultados que deben lograr; siendo el cuarto compromiso, el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica el que genera las condiciones para el logro de aprendizajes. Esta norma incluye también al PAT, en el cual se determina el número de visitas o las reuniones de interaprendizaje en el año escolar. Por otro lado, la RSG N°008-2016-MINEDU, afirma que el acompañamiento pedagógico se implementa con el liderazgo del directivo y promueve la mejora de las prácticas pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar 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 DE EVALUACION	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 III Ciclo en el área de Matemática.	1. Monitorear la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, y las características de la convivencia en el aula.	Número de docentes visitados en el aula para el recojo de información.	6 docentes visitados atendidos sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo pedagógico en la IE.	Equipo directivo.	x											
					Jornada de elaboración de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Equipo directivo. Docentes.	x	x										
					Elaboración del Cronograma de Monitoreo pedagógico.	Equipo directivo. Docentes.		x										
					Primera visita de diagnóstico del desempeño docente	Equipo directivo.			x									
					Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita diagnóstica.	Equipo directivo.				x								
					Visitas 2 de Observación de sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo.					x							
					Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Equipo directivo.						x						

					Visita 3 de Observación de sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo.							x		
					Procesamiento y comunicación de resultados de la tercera visita.	Equipo directivo. Docentes.								x	
	2. Acompañar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante el diálogo de experiencias mutuas para generar compromisos que fortalezcan las capacidades docentes en el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos, y convivencia escolar.	Números de círculos de inter aprendizaje.	03 docentes participantes del III ciclo.	Círculos de inter - Aprendizaje.	Planificación de los círculos de aprendizaje.	Equipo directivo. Docentes.	x								
					Implementación de los círculos de aprendizaje.	Equipo directivo.		x							
					Ejecución de los círculos de aprendizaje.	Equipo directivo.				x		x		x	
					Evaluación de los círculos de aprendizaje.	Equipo directivo. Docentes.				x		x		x	
	3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico para el desarrollo de las competencias requeridas en los docentes en los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación con	Número de docentes a evaluar.	6 docentes del III ciclo.	Auto – evaluación.	Sensibilización.	Equipo directivo.	x								
					Elaboración del instrumento.	Equipo directivo.		x							
					Aplicación del instrumento.	Equipo directivo.			x						
					Presentación de resultados y compromisos asumidos.	Equipo directivo.				x					
		Número de docentes a	6 docentes del III ciclo.	Coevaluación .	Sensibilización sobre el sentido de	Equipo directivo.		x							

	respecto a la enseñanza del área de Matemática y la convivencia escolar.	evaluar.			la coevaluación.	Docentes.													
					Elaboración de los instrumentos de coevaluación.	Equipo directivo. Docentes.			x										
					Elaboración del cronograma de aplicación de instrumentos.	Equipo directivo. Docentes.			x										
					Aplicación de los instrumentos de co-Evaluación.	Equipo directivo.				x	x	x							
					Procesamiento y comunicación de los resultados de la aplicación del instrumento de coevaluación.	Equipo directivo.									x				
	Número de estudiantes a evaluar.	30 estudiantes del III Ciclo de Educación Primaria.	Hetero - evaluación.	Planificación de la evaluación de estudiantes.	Equipo directivo. Docentes.		x												
				Implementación de la evaluación	Equipo directivo.		x												
				Ejecución de la evaluación.	Equipo directivo.			x											
				Evaluación de la evaluación y elaboración del plan de mejora 2019.	Equipo directivo. Docentes.			x											

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación es un instrumento que permitirá, teniendo en cuenta los objetivos formulados en el Plan de Acción, dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias y las actividades planificadas, identificando las dificultades que se presentan durante su desarrollo a fin de tomar las decisiones más pertinentes que reorienten su direccionalidad. El plan de monitoreo y evaluación servirá de guía para el cumplimiento de las acciones planteadas a fin de asegurar que los niveles insatisfactorios en los aprendizajes de resolución de problemas de cantidad en los estudiantes del III ciclo se conviertan en satisfactorios a través de la implementación del plan de MAE que está orientado a fortalecer las capacidades pedagógicas de los docentes.

Los componentes o elementos de la estructura la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción son los siguientes:

- *Nivel de implementación de las actividades*: que es la escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades planificadas que evalúan el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- *Evidencias e Instrumentos*: Son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro de los objetivos determinado en la escala evaluativa.

- *Porcentaje de logro de la meta*: Es la estimación en forma cuantitativa porcentual de logro de las metas del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción propuesto:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN AL I SEMESTRE						EVIDENCIA	INSTRUMENTO	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática a través de visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre las estrategias de enseñanza aprendizaje y las características de la convivencia en el aula.	Número de docentes visitados al aula para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo pedagógico en la IE.	Director Docentes						X	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Documentos sobre monitoreo pedagógico.	Papel bond Fotocopias lapiceros	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de elaboración de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Director Docentes		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Ficha de monitoreo.	Papel bond Papelotes Fotocopias Lapiceros	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo pedagógico.	Director Docentes			X				- Cronograma aprobado.	Cronograma.	Papelotes Plumones	
			1.4 Primera visita de diagnóstico del desempeño docente.	Director Docentes			X				- Ficha de monitoreo. - Fotos.	Ficha de monitoreo.	Fotocopias Lapicero	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Director			X				-Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Informe.	Papel bond Proyector	
			1.6 Segunda visita de observación de sesión de aprendizaje.	Director Docentes			X				- Ficha de monitoreo. - Fotos.	Ficha de monitoreo.	Papel bond Lapicero	

			1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Director			X				- informe de la visita.	Informe.	Papelotes Proyector multimedia plumones	
			1.8 Tercera visita de observación de sesión de aprendizaje.	Director Docentes					X		- Ficha de monitoreo. - Cuaderno de campo	Ficha de monitoreo.	Papel bond lapicero	
			1.9 Procesamiento y comunicación de resultados de la tercera y última visita.	Director					X		- Informe de monitoreo.	Informe.	Proyector multimedia Papel bond fotocopias	
Acompañar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante el dialogo de experiencias mutuas para generar compromisos que fortalezcan las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas y en la gestión de la convivencia del aula.	Número de docentes acompañados.	Círculos de inter-aprendizajes con énfasis en manejo de estrategias metodológicas en matemática y convivencia escolar.	2. 1 Planificación del evento.	Director Docentes					X		-Hoja de planificación del evento.	Plan.	Papelotes Plumones Limpiatipos	
			2.2 Implementación del evento.	Director Docentes					X		-Recursos humanos, materiales y financieros.	Plan.	Separatas Papel bond Plumones	
			2.3 Ejecución del evento.	Director				X			-Fotos. -Acta de asistencia.	Plan.	Cañón multimedia Separatas	
			2.2 Evaluación del evento.	Director Docentes				X			-Informe. -portafolio docente.	Plan.	Informe Acta de compromisos	

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico para el desarrollo de las competencias requeridas en los docentes en la enseñanza del área de Matemática.	Número de docentes autoevaluados.	Auto – evaluación.	3.1 Sensibilización de la autoevaluación.	Director Docentes					X	-Plan de evaluación docente. - Cronograma.	Documentos sobre auto – evaluación.	Fotocopias Palotes Plumones	
			3.2 Elaboración de instrumentos.	Director Docentes					X	-Fotos. -Fichas de evaluación.	Instrumento de evaluación.	Fotocopias Papelotes Plumones Limpiatipos	
			3.3 Aplicación de instrumentos.	Director Docentes				X		-Informe de resultados de la evaluación - Acta de reunión de docentes	Instrumento de evaluación.	fotocopias	
			3.4 Presentación de resultados y compromisos asumidos.	Director Docentes				X		Informe	Informe.	Cañon multimedia Separatas	
	Número de docentes evaluados.	Coevaluación.	3.5 Sensibilización de coevaluación.	Director				X		Acta de reunión. Panel de fotos.	Documentos sobre la co – evaluación.	Papelotes Plumones Cámara de fotos	
			3.6 Elaboración de instrumentos.	Director Docentes				X		Ficha de evaluación.	Ficha de co – evaluación.	Papelotes Plumones	
			3.7 Elaboración del cronograma de aplicación de instrumentos.	Director Docentes					X	Cronograma.	Informe .Crono - grama	Proyector multimedia	
			3.8 Aplicación de instrumentos.	Director Docentes					X	Fotos. Fichas diligenciadas .	Instrumento de co – evaluación.	Fotocopias	
			3.9 Procesamiento y comunicación de resultados.	Director					X	Informe. Acta de reunión.	Informe.	Cañon multimedia Fotocopias	
	Número de	Evaluación.	3.10 Planificación	Director						Plan de	Plan e	Papelotes	

	estudiantes evaluados.	ón de estudiant es.	de la evaluación de estudiantes.	Docentes					X		evaluación	instrumento de evaluación.	Papel bond Lapiceros Plumones	
			3.11 Implementación de la evaluación.	Director Docentes							Informe	Instrumento de evaluación.	Papel bond Fotocopias Lapiceros	
			3.12 Aplicación del instrumento.	Director					X		Fichas diligenciadas	Instrumento de evaluación.	Fotocopias	
			Evaluación del proceso y elaboración del plan de mejora 2019.	Director Docentes					X		Acta de reunión. Fotos. Plan de mejora.	Informe. Plan de mejora.	Cañón multimedia Fotocopias	

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

LEYENDA

- 0 = No implementada (0%)
- 1 = Implementación inicial (1% - 24 %)
- 2 = Implementación parcial () 215% - 49%)
- 3 = Implementación intermedia (/50% - 74%)
- 4 = Implementación avanzada (75%. 99%)
- 5 = Implementada (100%)

A continuación, se presenta el cuadro de riesgos y medidas adoptadas de la alternativa:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y las características de la convivencia en el aula que conlleven a la toma de decisiones de mejora de los aprendizajes.	La falta de apertura y confianza necesaria de los docentes para poder conocer sus verdaderas necesidades y dificultades.	Sensibilizar a los docentes sobre la necesidad de evaluar y mejorar su práctica pedagógica en beneficio de los aprendizajes.
Acompañar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante el diálogo de experiencias mutuas para generar compromisos que fortalezcan las capacidades docentes en el desarrollo de la resolución de problemas y en la gestión de la convivencia del aula.	Existen espacios insuficientes de intercambio de experiencias en el acompañamiento y el consecuente fortalecimiento de las capacidades profesionales en el área de Matemática.	Aprovechar las horas de recreo de los niños, las horas de educación física y otros espacios para reflexionar sobre la mejora de su práctica.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico para el desarrollo de las competencias requeridas en los docentes en la enseñanza del área de Matemática y la convivencia escolar.	Limitaciones en abarcar todos los aspectos de la práctica a ser evaluados.	Elaborar instrumentos que incluyan otros aspectos de la práctica como los procesos didácticos y pedagógicos.

Figura 7. Riesgos y medidas adoptadas

8. Presupuesto

El presupuesto indica la estimación de los recursos financieros que se requieren para la puesta en marcha del Plan de Acción. El cuadro de presupuesto presenta en la primera columna las actividades del Plan de Acción que se realizarán. La segunda columna se indica el periodo o tiempo destinado a cada actividad. La tercera columna tiene que ver con los costos que demandará cada actividad, es decir el monto en soles y finalmente en la cuarta y última columna se especifica la fuente u origen de financiamiento de cada actividad propuesta.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes S/ 5.00 Papelografos S/ 5.00 plumones S/ 5.00 Limpiatipos	Recursos propios.
1.2 Jornada de elaboración de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Convenio con la Municipalidad Distrital de Laredo.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	Ninguno	Ninguno.
1.4 Primera visita de Diagnóstico del desempeño docente.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	Ninguno	Ninguno.
1.6 Segunda visita de observación de sesiones de aprendizaje.	Tercera semana de mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios.
1.7 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda visita.	Cuarta semana de mayo.	Ninguno	Ninguno.
1.8 Tercera visita de observación de sesiones de aprendizaje.	Tercera semana de Junio.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios.
1.9 Procesamiento y comunicación de resultados de la tercera visita.	Cuarta semana de junio.	Ninguno	Ninguno.

2.1 Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Fondos de APAFA.
2.2 Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de marzo.	S/ 15 .00 Papel bond S/ 30.00 Refrigerio	Recursos propios.
2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Tercera semana de mayo/cuarta semana de agosto tercera semana de octubre.	Ninguno	Ninguno.
2.4 Evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de diciembre.	Ninguno	Ninguno.
3.1 Sensibilización de la autoevaluación.	Primera semana de julio.	S/ 5.00 de fotocopia S/10.00 de refrigerio	Recursos propios.
3.2 Elaboración del instrumento de la autoevaluación.	Primera semana de julio.	S/ 10.00 de fotocopia	Recursos propios.
3.3 Aplicación del instrumento de la autoevaluación.	Segunda semana de julio.	Ninguno	Ninguno.
3.4 Presentación de resultados y compromisos asumidos.	Tercera semana de julio.	Ninguno	Ninguno.
3.5 Sensibilización sobre el sentido de la coevaluación	Tercera semana de agosto.	S/ 10.00 de fotocopia S/ 5.00 de papelotes	Convenio con la UNT
3.6 Elaboración del instrumento de la coevaluación.	Tercera semana de agosto.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios.
3.7 Elaboración del cronograma de la coevaluación.	Tercera semana de agosto	Ninguno	Ninguno.
3.8 Aplicación del instrumento de la coevaluación.	Cuarta semana de agosto.	Ninguno	Ninguno.
3.9 Presentación de resultados y compromisos asumidos.	Primera semana de setiembre.	Ninguno	Ninguno.
3.10 Planificación de la evaluación de los estudiantes.	Primera semana de noviembre.	S/ 10.00 de fotocopia S/ 5.00 Papelotes S/ 5.00 Plumones	Fondos de APAFA.
3.11 Implementación de la evaluación de estudiantes	Segunda semana de noviembre.	S/15 de papel S/10 fotocopias	Recursos propios.
3.12 Ejecución de la evaluación de estudiantes	Tercera semana de noviembre.	Ninguno	Ninguno.
3.13 Evaluación y elaboración del plan de mejora 2019.	Cuarta semana de noviembre y 1ra semana de diciembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Fondos de APAFA. Recursos propios.
Total		S/112.00	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de los módulos formativos brindó las orientaciones que posibilitaron la elaboración del Plan de Acción, herramienta que contribuye a la consolidación del liderazgo pedagógico de los directores. La secuencia lógica de los módulos ha sido útil para seleccionar una alternativa de solución ante un problema priorizado en el área de Matemática de la Institución Educativa N°80045 “Nuevo Fiscal” que compromete a toda la comunidad educativa en la búsqueda de la mejora de los aprendizajes.

El Módulo de Inducción presentó el uso de las TIC y las orientaciones necesarias para la formulación de una ruta de cambio de la realidad educativa de la Institución Educativa “Nuevo Fiscal” del distrito de Laredo, ya que se lograron identificar las dificultades en la práctica docente que influía negativamente en los aprendizajes de resolución de problemas de cantidad en los estudiantes del III Ciclo en el área de Matemática.

El Módulo 1 La escuela que queremos fijó los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional y la formulación de alternativas de solución que respondan al problema priorizado referente al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia para resolver problemas de cantidad en el área de Matemática, utilizando la técnica del árbol de problemas.

En relación al Módulo 2 Planificación escolar, se presentó el Mapa de Procesos de gestión escolar y luego de un análisis, se relacionaron dichos procesos estratégicos, misionales y de soporte con el monitoreo como propuesta de solución al problema priorizado, asignándose un código a cada proceso involucrado a fin de establecer una cadena de valor, es decir la mejora de la situación inicial.

El Módulo 3 Convivencia escolar estuvo enfocado en la elaboración del Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés en torno al problema priorizado, utilizando instrumentos como la guía de preguntas del grupo focal y la ficha de monitoreo; obteniendo información sobre el desempeño docente del área de Matemática y la convivencia escolar. Los datos obtenidos sirvieron para la elaboración del Informe del Diagnóstico.

Por otro lado, el Módulo 4 trató de la Gestión curricular, las Comunidades de Aprendizaje y el Liderazgo Pedagógico brindando lineamientos y orientaciones para

complementar la formulación del Diagnóstico, analizando los resultados obtenidos con las técnicas e instrumentos correspondientes e interpretándolos en los niveles: de inicio, proceso y tomando las decisiones más pertinentes.

Finalmente, el Módulo 5 fue dedicado al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, presentando el enfoque, las estrategias e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para la elaboración del diseño del Plan de Acción, a través de la propuesta de acciones orientadas a la solución del problema de nivel insatisfactorio en la resolución de problemas de cantidad en los estudiantes del III ciclo en el área de Matemática. Además, se presentaron las orientaciones y el análisis de la plantilla para la elaboración de dicho plan.

10. Lecciones Aprendidas

Es fundamental reconocer las fortalezas y dificultades de los directores de las instituciones educativas como líderes pedagógicos; pues permite reflexionar sobre la importancia del rol que cumplen en la educación de las nuevas generaciones y asimismo, conlleva al planteamiento de grandes desafíos para transformar una gestión tradicionalmente administrativa en una gestión centrada en los aprendizajes, siendo corresponsable con los docentes de los resultados que obtengan los estudiantes en la calidad de los aprendizajes.

Es de suma importancia mejorar las capacidades del director de la institución educativa ejercitándolo en herramientas útiles para su gestión, como el Plan de Acción, ya que éste constituye un instrumento que permite dar respuestas coherentes a las necesidades y demandas de la práctica docente enfocado siempre hacia el logro de los aprendizajes. Un Plan de Acción es una guía que permite planificar, implementar y evaluar una propuesta de intervención a través de un conjunto de acciones para responder a un problema pedagógico determinado en una institución educativa.

Es tarea primordial monitorear, acompañar y evaluar los diferentes aspectos de la práctica pedagógica en forma permanente y sistemática; porque esta práctica permite conocer las fortalezas y dificultades de los docentes en su desempeño diario frente a sus estudiantes, utilizando diversas estrategias de intervención que les brindan adecuado soporte pedagógico para potenciar sus capacidades y lograr aprendizajes de calidad.

Finalmente, resulta muy valioso generar un buen clima institucional basado en la comunicación asertiva; ya que esto permite gestionar los conflictos en forma adecuada y construir una convivencia pacífica entre los integrantes de la comunidad educativa, como espacios óptimos o condiciones que garanticen mejores aprendizajes. La participación del directivo a favor de la convivencia escolar generará la motivación y el respaldo a los docentes en el uso de las mejores estrategias para que los estudiantes resuelvan los conflictos que se presentan con sus pares y no afecte negativamente, el aprendizaje.

Referencias

- Black, P., & Wiliam, D. (2009). *Developing the theory of formative assessment. Educational Assessment, Evaluation and Accountability* (formerly: Journal of Personnel Evaluation in Education). Recuperado de http://www.brjonesphd.com/uploads/1/6/9/4/16946150/47developingthetheoryofformativeassessment_t_.
- Bolívar, A (2014) *Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. República dominicana
- García, J (1992). *Ideas, pautas y estrategias heurísticas para la resolución de problemas. Aulas de innovación educativa*. (Versión electrónica)). Revista Aula de Innovación educativa.
- Maestras sin fronteras. Recuperado de <http://maestrasinfrenteras.blogspot.pe/2011/12/experiencia-exitosa-de-tres-formadoras.html>
- MINEDU. (2013) *Tutoría y orientación educativa. Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*.
- MINEDU. (2014a) *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*.
- MINEDU. (2014b) *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. 1ª Edición. Perú.
- MINEDU. (2014c) *Marco de buen desempeño del directivo- Directivos construyendo escuela*
- MINEDU. (2015) *Rutas de aprendizaje III Ciclo Matemática*. Perú.
- MINEDU. (2016 a) *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*.
- MINEDU. (2016 b) *Planificación Escolar*. Perú. 1ª Edición. Perú. Inversiones Gráficos G&M SAC.

- MINEDU. (2016c) *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017*.
- MINEDU. (2016d) *Currículo nacional de educación Básica*.
- MINEDU. (2016e) *Programa curricular de Educación Primaria*.
- MINEDU. (2017a) *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017*
- MINEDU. (2017b) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*.
- MINEDU. (2017c) *Participación y clima institucional*.
- MINISTERIO EDUCACIÓN NACIONAL. (2008) *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes y directivo docentes. Guía metodológica*. Colombia.
- Rodríguez, J. (2016) *El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú*.
- Recuperado de
http://www.grade.org.pe/forgedescargas/Informe%20final_AC_PM.
- Tantaleán, L., Vargas, M. & López, O.(2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente*. Recuperado de
<http://www.raco.cat/index.php/DIM/article/download/306806/396789>
- Valdez, H (2009) *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo nacional de Educación