

# INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80407 “GONZALO UGÁS SALCEDO” DEL DISTRITO DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

SALAZAR CORTEZ, Luz Angélica

La Libertad – Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	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 .....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E, compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
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. Definición de Monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.1.2. Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	24
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en resolución de problemas.....	25
5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico .....	26
5.1.1.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico....	26
5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico....	26
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	28
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño.....	29
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación de la práctica docente.....	30
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación sobre la práctica docente en resolución de problemas.....	31
5.1.2 Área de Matemática.....	31
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.....	31
5.1.2.2. Competencia: Resuelve de problemas de cantidad.....	32

5.1.2.2.1. Procesos didácticos para la resolución de problemas.....	32
5.1.2.2.2. Estrategias para la resolución de problemas de cantidad.....	33
5.1.2.2.3. Recursos didácticos para la resolución de problemas de cantidad.....	33
5.1.2.3. Materiales educativos para el área de Matemática.....	34
5.1.3 Convivencia Escolar.....	35
5.1.3.1. Características.....	35
5.1.3.2. Tipos de conductas.....	35
5.1.3.3. Rol de los padres de familia.....	36
5.2 Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño de Plan de Acción .....	38
6.1 Objetivos.....	38
6.1.1 Objetivo general.....	38
6.1.2 Objetivos específicos.....	42
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	43
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto.....	49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	54
10. Lecciones Aprendidas.....	54
Referencias.....	55
Apéndices.....	58

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del Rol como Líder Directivo.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas del Plan de Acción.....	48
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	49

## **Introducción**

La razón del servicio educativo es contar con instituciones educativas exitosas cuyos directivos logren que todos los actores educativos reorienten sus acciones hacia la mejora de aprendizaje de sus estudiantes; es decir, contar con líderes pedagógicos que conviertan a su escuela en un espacio donde se promuevan aprendizajes de calidad y la formación integral de sus estudiantes. En ese contexto, como líder pedagógico se cumple con una de las acciones que tienen mayor impacto en los resultados educativos: el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica que viene a ser el cuarto compromiso de gestión, el cual busca entre otros, mejorar la práctica de los docentes, debido a que ésta influye directamente en el aprendizaje de sus estudiantes.

Las acciones implementadas por el directivo para el logro de mejores aprendizajes en los estudiantes de la Institución Educativa N° 80407 no se reflejan en los resultados obtenidos en las últimas evaluaciones censales. Ahora bien, como consecuencia de ello se evidencia una problemática con relación al “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resolución de problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo” del distrito Pacasmayo-UGEL Pacasmayo”, que afecta no sólo la imagen institucional, sino también el clima institucional.

Vista así la realidad, surge la necesidad de implementar acciones que aborden directamente la práctica pedagógica de los docentes de la Institución Educativa. Es así, como todos los esfuerzos se confluyen en la sistematización de un plan de acción que priorice acciones para ser asumidas con la participación conjunta y colaborativa de todos los actores educativos, luego de un real diagnóstico de las debilidades y fortalezas, las causas y consecuencias de la problemática y de la búsqueda de alternativas de solución, que permita revertir los resultados antes mencionados.

Para ello, el Plan de Acción prioriza al Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico como alternativa de solución y se estructura en 10 aspectos que guardan un orden y coherencia con el trabajo a realizar por el directivo. Así en el primer aspecto se observa la identificación de la problemática, que considera dos contenidos:

la caracterización del contexto sociocultural del distrito de Pacasmayo donde se desarrolla la I.E N° 80407 y la formulación del problema que usa la técnica del árbol para el análisis de sus causas y consecuencias. Un segundo aspecto, refiere al diagnóstico, con los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos en lo cuantitativo y cualitativo, así cómo se relaciona el problema con una visión de cambio de los procesos de la I.E, los compromisos de gestión y el MBDD.

En un tercer aspecto, se caracteriza al directivo como líder pedagógico tomando como referencia los estudios de Viviane Robinson y se detallan las cinco dimensiones o prácticas que impactan en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. En el cuarto aspecto, se plantea y argumenta la priorización del monitoreo y acompañamiento como la alternativa más pertinente y viable y su implementación en la práctica pedagógica a los docentes de la Institución Educativa. Por otro lado, en el quinto aspecto se sustenta técnica y pedagógicamente la alternativa priorizada a través de las teorías halladas en diversas fuentes bibliográficas y las experiencias exitosas relacionadas encontradas como antecedentes de estudio.

En el sexto aspecto de la estructura del Plan de acción, se detalla la importancia de la matriz que estructura la alternativa de solución, los objetivos tanto generales como específicos, las metas y estrategias a implementar, así como las actividades y los responsables de su cumplimiento y el cronograma para un fácil seguimiento en su implementación. En el séptimo aspecto se realiza una breve presentación de la Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, con énfasis en su importancia y los elementos esenciales que la componen: nivel de implementación de las actividades para el logro de objetivos, las evidencias que sustentan el trabajo, dificultades encontradas, la reformulación de actividades para mejorar logros obtenidos y los porcentajes de logro de la meta por indicador formulado en el Plan de Acción.

En tanto que, en el octavo aspecto se describe el presupuesto que se requerirá para la implementación del Plan de Acción y en el noveno, se describen los procesos seguidos en la elaboración del Plan de Acción que contempla una reflexión de la significancia y emociones surgidas en el proceso de construcción de su Plan de Acción. Por último, en el décimo aspecto se contemplan las lecciones aprendidas durante el proceso de implementación del Plan de Acción centrada en las acciones de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica de los docente de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo”

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80407 “GUS”**

La Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo”, se encuentra ubicada en una zona estratégica del distrito de Pacasmayo, denominada Sector Alto Nuevo Pacasmayo, específicamente en el Jr. Sarmiento N° 1012 y su origen data de hace 56 años (1961), cuando el ilustre ciudadano, Don Renato Lezcano Castillo vio cristalizado su deseo de conseguir una escuela para varones, luego de una intensa gestión que realizara junto a ciudadanos ilustres de la ciudad. Al hacerse realidad, en 1963 y con el apoyo del entonces alcalde Don Gonzalo Ugás Salcedo, se logró iniciar la edificación de la infraestructura; motivo por el cual y en señal de agradecimiento se asume la denominación de “Gonzalo Ugás Salcedo”, designación que hasta hoy lleva con mucho orgullo.

Esta prestigiosa Institución Educativa, está asentada en el distrito de Pacasmayo, en el sector denominado “Alto Nuevo Pacasmayo”. Pacasmayo como distrito, es un lugar muy comercial y atractivo para el turismo no sólo por la bella arquitectura de sus casonas antiguas, sino también por su variada gastronomía y su hermoso balneario donde turistas nacionales y extranjeros practican el surf en las mejores olas que se puede encontrar a nivel nacional. Por lo que urge que las autoridades del gobierno local realicen mejoras permanentes y acciones de sensibilización a su población para contribuir al fortalecimiento de las actividades económicas que se originan con el turismo en la localidad; precisamente en ese sentido, la educación tiene un rol protagónico desde las escuelas.

En la actualidad, esta institución viene atendiendo a una población escolar en dos niveles de estudio: primaria y secundaria y, en condiciones desfavorables para la comodidad y seguridad de la comunidad educativa, debido a que no existen la cantidad de ambientes suficientes para atender en único turno a todos los estudiantes; debiendo compartir ambientes con el Instituto Superior Tecnológico en una cantidad de cinco (5) aulas. La infraestructura actual cuenta con tres pabellones construidos con material noble, con espacios educativos siguientes: 30 aulas, donde la mayoría de escritorios y mobiliario datan de una antigüedad de treinta años aproximadamente, los

cuales están en regular estado; se cuenta con dos amplios patios y otros ambientes que por su antigüedad requieren urgente mejoramiento y rehabilitación.

De la revisión documentaria y el análisis de registros de nuestros estudiantes, se ha podido establecer que provienen de diferentes puntos de la ciudad, incluyendo el asentamiento humano Las Palmeras y el centro poblado El Progreso, en su mayoría provienen de hogares humildes y de familias disfuncionales, donde sus padres se dedican a diversas actividades económicas como la pesca, el comercio, entre otras y un porcentaje de 15% de ellos, son profesionales. También contamos con un alto porcentaje de población escolar cuyas familias migran de diferentes regiones del país, con una diversidad cultural, social y geográfica es aprovechada en nuestra práctica pedagógica desde una orientación de la diversidad, interculturalidad e inclusión.

La realidad actual muestra que pese a factores negativos que afectan el crecimiento de la población escolar, con mayor incidencia en el nivel primario, existen elementos internos como el contar con el 95 % de personal docente comprometido con la innovación educativa y la mejora de su práctica pedagógica, personal directivo en constante capacitación y actualización, proyectados en convertirse en verdaderos líderes pedagógicos para beneficio de la institución educativa. Adicionalmente a ello, el contar con fortalezas externas como la empresa “Cementos Pacasmayo SAC”, concretado en apoyo económico para la implementación de proyectos innovadores y, el programa social Qali Warma, con la implementación de desayunos escolares a nuestros estudiantes, fortalecen el trabajo.

Desde sus inicios a la actualidad han transcurrido ya 56 años de funcionamiento al servicio de la comunidad pacasmayina y, como toda organización ha ido adaptándose a los enfoques y modelos propios del sistema educativo peruano, unos más favorables que otros para la gestión de las instituciones educativas. Es en este contexto que desde la reforma iniciada por el Ministerio de Educación, la escuela en concordancia con ello, se encuentra en ese proceso de cambio, el cual se ha iniciado con los compromisos asumidos por los directivos para su transformación a partir del liderazgo pedagógico y sobre todo el compromiso de nuestros docentes y la gran fortaleza, que constituyen nuestros padres de familia mediante su participación en la gestión escolar a favor de esta institución gonzalina.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego del análisis de la eficiencia interna basada en el consolidado de las actas de evaluación de los estudiantes, del procesamiento de recolección de información mediante técnicas cuantitativas y cualitativas y de los resultados de la ECE, se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo” del distrito Pacasmayo - UGEL Pacasmayo”.

En el análisis de la problemática se ha utilizado la técnica del árbol de problemas, el cual permitió evidenciar que una de las primeras causas que ha provocado este problema son las estrategias de aprendizaje descontextualizadas y escasamente motivadoras que involucran muy poco la participación de los estudiantes. Uno de los factores relacionados a esta causa es la motivación de los docentes para cumplir con el trabajo colegiado para la planificación adecuada de sesiones de aprendizaje que involucre la participación activa de los estudiantes y a la vez generar aprendizajes significativos. Como efecto se tiene a estudiantes desmotivados y poco interesados en el logro de sus aprendizajes en el área de Matemática.

Otra de las causas es el predominio de un trabajo docente individualizado y escasamente colaborativo. Entre los factores que se relacionan directamente a esta causa es la capacidad pedagógica que deben seguir fortaleciendo los docentes asistiendo a talleres de actualización, realización de círculos de interaprendizaje y desarrollo de trabajo colegiado. Esto ha originado aprendizajes repetitivos y poco significativos para los estudiantes.

Una tercera causa asociada al problema, es el inadecuado y/o escaso uso de material educativo en el área de Matemática. A esta causa, se relaciona el factor de condiciones es decir con la disponibilidad de tiempo de los docentes para analizar las guías existentes para el uso de materiales en el desarrollo del área de Matemática. Esto, trae como consecuencia el contar con estudiantes que presentan dificultades en el desarrollo de sus competencias y capacidades matemáticas.

Una cuarta causa que ha provocado este problema es el inadecuado Acompañamiento y Monitoreo en las visitas a las aulas de parte del equipo directivo. Entre los factores que se relacionan directamente con esta causa es la planificación del

monitoreo que no evidencia las fortalezas, debilidades, potencialidades y necesidades de los docentes identificadas durante la visita diagnóstica. Todo esto ha provocado una limitada aplicación de los aprendizajes en la solución de problemas de su entorno.

Una última causa que ha ocasionado este problema suscitado constituye el escaso involucramiento de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos. Entre los factores relacionados a ésta causa la gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras que el equipo directivo debe implementar en su reglamento interno para que todos los actores educativos tengan conocimiento de como actuar responsablemente dentro de la institución. Todo esto ha ocasionado un bajo nivel en el logro de aprendizajes de los estudiantes en el área de Matemática.

Es necesario precisar que para superar el problema suscitado contamos con fortalezas como 90 % de personal docente comprometido con la innovación educativa y la mejora de su práctica pedagógica, personal directivo en constante capacitación y actualización, proyectados en convertirse en verdaderos líderes pedagógicos para beneficio de la institución educativa. Adicionalmente a ello, el contar con la empresa “Cementos Pacasmayo SAC”, concretado en apoyo económico para la implementación de proyectos innovadores; el programa social Qali Warma, con la implementación de desayunos escolares a nuestros estudiantes y una APAFA con amplia disponibilidad de apoyo a la gestión en la cobertura de las necesidades propias del quehacer educativo, son oportunidades que benefician la gestión escolar.

A continuación podemos observar en el árbol de problemas el problema identificado en la Institución Educativa, visualizando además las causas que lo originan y las consecuencias que se derivan del mismo; las cuales permitirán construir una propuesta de solución.

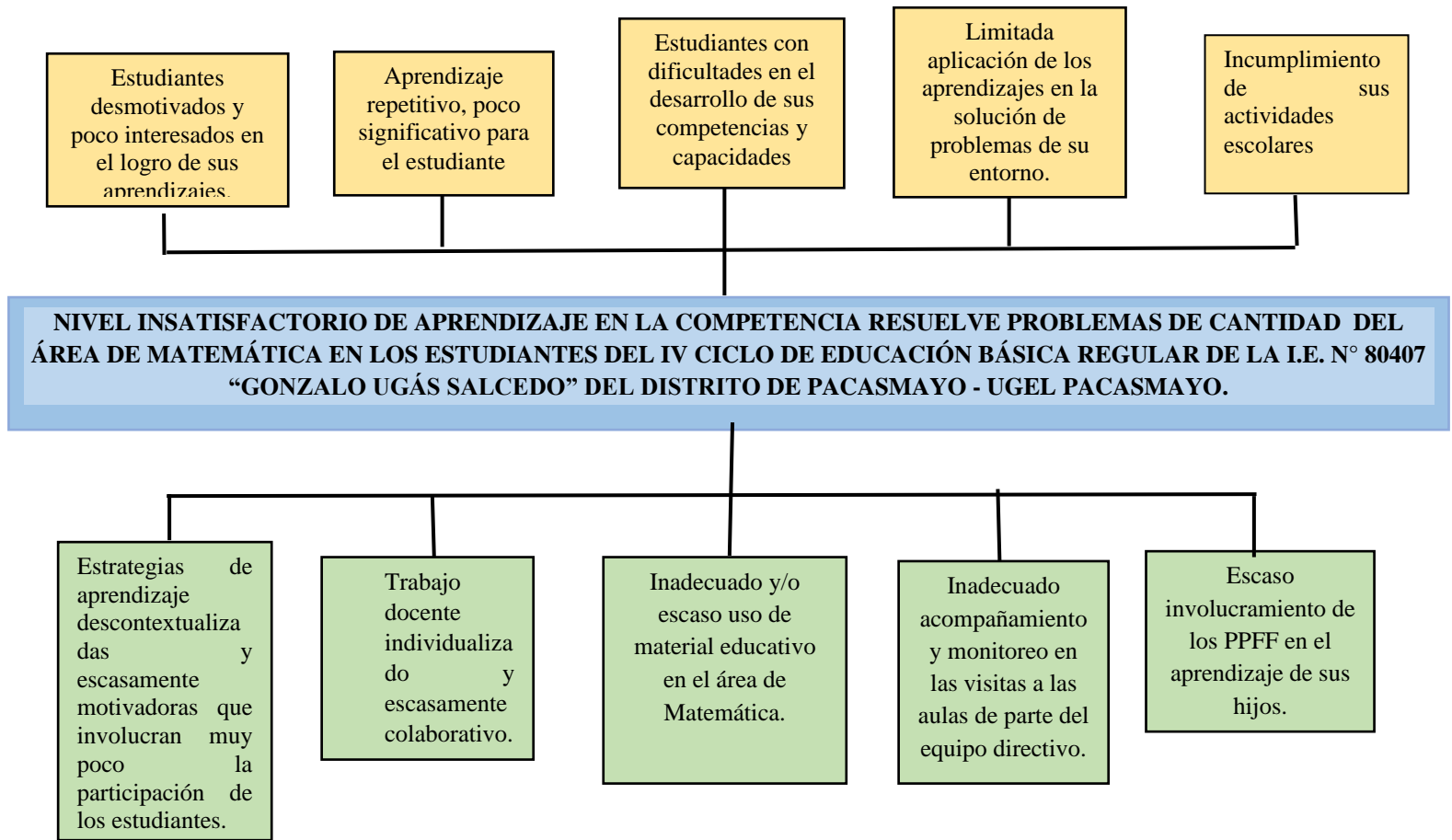


Figura 1. Árbol de Problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados para recoger información precisa y detectar la problemática consideraron los siguientes aspectos o categorías. Así para los aspectos sesiones de aprendizaje y materiales educativos se tuvieron como fuente de información a los docentes, obteniendo resultados cuantitativos a través de la ficha de monitoreo a la práctica pedagógica, como instrumento de la técnica de observación aplicada. Para los aspectos: trabajo colegiado, monitoreo y acompañamiento e involucramiento de padres de familia se tuvieron como fuentes de información a docentes y padres de familia, aplicando como instrumento el cuestionario conformado por 12 ítems, obteniendo respuestas abiertas que fueron analizadas estadísticamente.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Con respecto al desarrollo de estrategias el 17% logró desarrollar estrategias basadas en las Rutas de Aprendizaje, seguidamente el 33% se encuentran sólo en proceso y, el 50% se encuentran en inicio al desarrollar estrategias basadas en las Rutas de Aprendizaje. Esto permite afirmar que la mayoría de los docentes no desarrollan estrategias basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes de acuerdo al enfoque del área, por el contrario vienen desarrollando sesiones de aprendizaje de manera tradicional, sin tener en cuenta las orientaciones que brinda el MINEDU para el logro de la competencia de resolución de problemas; motivo por el cual los estudiantes no están desarrollando adecuadamente sus aprendizajes y se ven limitados en el logro de dicha competencia.

Así mismo con respecto al ítem “El/la docente adecúa las estrategias metodológicas de las Rutas de Aprendizaje en función a las necesidades e intereses de los estudiantes.” el 17% logra el nivel satisfactorio, el 50% se encuentran en proceso, mientras que el 33% se encuentran en inicio de adecuar las estrategias metodológicas de las Rutas de Aprendizaje en función a las necesidades e intereses de los estudiantes. Lo que significa que la mayoría está en proceso, lo cual trae como consecuencia que los estudiantes no desarrollen adecuadamente sus aprendizajes y por ende presenten limitaciones en la competencia de resolución de problemas. Esto se debe a que los docentes desconocen como contextualizar las estrategias de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

Con respecto al uso de materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión, podemos observar que el 66% de docentes se encuentran en proceso de logro y el 17% se encuentran en inicio, lo que significa que no se utiliza oportunamente el material concreto pertinente y adecuado, así mismo, el 34% de docentes se encuentran en inicio de acompañar y orientar a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales lo cual contraviene a las sugerencias y especificaciones del MINEDU en el empleo del material concreto estructurado y no estructurado durante las actividades propuestas en sus sesiones de aprendizaje, por lo que nuestros estudiantes no desarrollan adecuadamente sus aprendizajes.

Por otro lado, con respecto al uso de materiales elaborados con la participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes el 83% de docentes monitoreados se encuentran en inicio de usar materiales elaborados con la participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes. La falta de elaboración del material se debe a diversos factores entre los que resaltan la falta de tiempo y organización del personal docente con sus equipos de trabajo para elaborarlo.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** En cuanto a los resultados cualitativos, en lo concerniente al trabajo colegiado de los docentes, al analizar la información recolectada después de aplicar el cuestionario como instrumento de recojo de la misma, se evidencian prácticas individualizadas y escasamente colaborativas que no benefician el logro de aprendizajes de los estudiantes del IV ciclo de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo” en la competencia de resolución de problemas del área de Matemática.

Ahora bien, para replantear las estrategias y abordar la problemática detectada se requiere el análisis de información cuantitativa, a partir de las acciones de monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo a la plana docente, esto se hace mediante la aplicación de un cuestionario a los docentes que sirve para reformular y mejorar las estrategias de acompañamiento, todo ello dentro de un trabajo cooperativo y colegiado entre docentes.

Asimismo, la información brindada de parte de los padres de familia respecto a su involucramiento en el aprendizaje de sus hijos mediante la aplicación de un cuestionario permite conocer el nivel de participación en las jornadas pedagógicas y de apoyo que brinda a sus hijos en los aprendizajes en el área de Matemática, por lo que resulta

fundamental, el análisis y reflexión de la información obtenida a fin de seguir implementando acciones que viabilicen el cambio progresivo de las prácticas pedagógicas y de esa manera concretar las propuestas de solución a la problemática ya identificada.

## **2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo**

La Institución Educativa requiere hoy en día de una mejora que permita transformar la gestión mediante un liderazgo pedagógico directivo y sobre todo de una acción docente adecuada para conseguir aprendizajes de calidad en los estudiantes. En este sentido se requiere de directivos que dirijan la gestión escolar mediante procesos que permitan asegurar los resultados esperados en función de dichos aprendizajes. Es en este contexto que la Institución Educativa Gonzalo Ugás Salcedo desarrolla su gestión bajo la dirección de los tres procesos básicos: Dirección y Liderazgo, Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, y proceso de Soporte al funcionamiento de la Institución educativa.

De esa manera, los procesos de la Institución Educativa están dirigidos a generar condiciones para el desarrollo de actividades pedagógicas vivenciadas y exitosas que concluyan en aprendizajes significativos; sin embargo haciendo un análisis de los mismos en relación con los aprendizajes de calidad de los estudiantes se evidencia que existe un Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes de IV ciclo de la I.E. N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo”, cuyos resultados cualitativos y cuantitativos se detallarán de manera analítica.

Respecto a los resultados cuantitativos, los docentes planifican sesiones de aprendizaje con estrategias rutinarias en el área de Matemática sin considerar los procesos didácticos, ocasionando el bajo nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes, así como el temor y el rechazo al área. Por lo que existe la necesidad de desarrollar los procesos de gestión escolar como: PO02.1 Realizar la programación curricular, PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, PO04.3 Realizar el acompañamiento integral al estudiante y PO04.4 Evaluar los aprendizajes y, de fortalecerlos mediante el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, en

atención a lo que refiere la competencia 6 del MBDD “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

En cuanto a los resultados cuantitativos del aspecto: los docentes en su mayoría no implementan sus sesiones con materiales educativos concretos en el área de Matemática, se hallan implicados los procesos de gestión institucional referidos a: PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua, PO03 Fortalecer el desempeño docente, PS01.2 Monitorear el desempeño y el rendimiento, PSO3.2 Distribuir y preservar; abordados a través de las acciones de Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, todo ello con la finalidad de asegurar el desarrollo de la competencia 6 del MBDD “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”

Por otro lado, del análisis de los resultados cualitativos del aspecto: los docentes reconocen que no socializan sus prácticas por lo que generalmente son individualistas y presentan dificultades para el trabajo en equipo, se deduce que los procesos de gestión institucional implicados y referidos a: PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado, PO05.1 Promover la convivencia escolar y PS04.1 Programar y ejecutar los gastos se pueden abordar desde el compromiso de la gestión de la convivencia en el aula para abordar la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua”

En tanto que, otro de los resultados cualitativos referidos al aspecto de la gestión del tiempo para el acompañamiento y monitoreo son limitadas por la recarga de actividades administrativas, muestra que el proceso de gestión institucional implicado es el PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico, el mismo que guarda estrecha relación con el compromiso de gestión Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E, el mismo que se relaciona con la competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

Finalmente, el resultado cualitativo referido al apoyo limitado de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos, centrándose mayormente en el aspecto económico para adquisición de materiales, guardan estrecha relación con los procesos de gestión institucional PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa y PO05.4 Vincular la I.E. con la familia, con gran incidencia en el compromiso de gestión relacionado con la Gestión de la convivencia escolar en la I. E y la Competencia 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”.

En la problemática identificada, nos planteamos en siguiente reto: “elevar el nivel de logro satisfactorio en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV Ciclo de Educación Básica Regular de la I.E N° 80407 - “Gonzalo Ugás Salcedo” del distrito Pacasmayo – UGEL Pacasmayo”. Asimismo nos proponemos cumplir los siguientes desafíos: Implementar las sesiones de aprendizaje con estrategias metodológicas innovadoras y motivadoras que generen participación activa en los estudiantes, promover el trabajo docente colegiado y colaborativo, gestionar el uso adecuado de material educativo en la enseñanza de Matemática, fortalecer el monitoreo y acompañamiento en la visita a las aulas, involucrar a los padres de familia en los aprendizajes de sus hijos.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico, en el que se contempla como un primer punto el problema priorizado, luego las conclusiones del diagnóstico del plan de acción, los procesos de gestión institucional implicada, los compromisos de gestión que no se están realizando y por último, su relación con las competencias del MBDDirectivo que se encuentran implicados con el problema priorizado.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo” del distrito de Pacasmayo-UGEL Pacasmayo</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes planifican sesiones de aprendizaje rutinarias en el área de Matemática que no consideran los procesos didácticos, lo que causa el bajo nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes, así como el temor y rechazo al área.</li> </ul>	<p>PO02.1 Realizar la programación curricular.</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.</p> <p>PO04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante.</p> <p>PO04.4 Evaluar aprendizajes.</p>	<p>Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</p>	<p><b>Comp.6:</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes en su mayoría no implementan sus sesiones con materiales educativos concretos en el área de Matemática.</li> </ul>	<p>PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PS01.2 Monitorear el desempeño y el rendimiento.</p> <p>PSO3.2 Distribuir y preservar.</p>	<p>Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.</p>	<p><b>Comp.6:</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes reconocen que no socializan sus prácticas por lo que generalmente son individualistas, presentan dificultades para el trabajo en</li> </ul>	<p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia</p>	<p>Gestión de la Convivencia Escolar en la I. E.</p>	<p>Comp. 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a</p>

	equipo.	escolar. PS04.1 Programar y ejecutar los gastos		mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	. La gestión del tiempo para el acompañamiento y monitoreo son limitadas por la recarga de actividades administrativas.	PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E,	Comp.6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	- Apoyo limitado de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos, centrándose mayormente en el aspecto económico para adquisición de materiales.	PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa. PO05.4 Vincular la I.E. con la familia.	Gestión de la Convivencia Escolar en la I. E.	Comp. 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.

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

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

Para Viviane Robinson (2008), quien define al liderazgo en torno a los resultados de los estudiantes y el impacto que se da en ellos, establece como producto de sus investigaciones cuantitativas a cinco dimensiones influyentes: Establecimiento de metas y expectativas, obtención de recursos en forma estratégica, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente, aseguramiento de un entorno, los cuales se dan inminentemente en la gestión escolar con liderazgo pedagógico.

En la primera dimensión, establecimiento de metas y expectativas, se propone como alternativa de solución al Monitoreo y Acompañamiento mediante la jornada de reflexión sobre los resultados ECE en el área de Matemática; motivo por el cual es necesario Conocer los resultados de la ECE en el área de Matemática, para que a partir de ellos se establezcan las metas y estrategias que permitan superar el logro de los aprendizajes.

Para solucionar el problema respecto a la dimensión uso estratégico de los recursos, se propone al Monitoreo y Acompañamiento con talleres vivenciales sobre funciones de los materiales educativos, buen uso y manejo en las sesiones de aprendizaje y, talleres de elaboración de material concreto no estructurado con recursos de la comunidad. Estas permitirá al personal docente empoderarse de las funciones que cumplen los materiales educativos en cada uno de los procesos de la sesión de aprendizaje en Matemática a fin de generar aprendizajes significativos en los estudiantes y, para que los docentes incluyan el uso de material concreto en las actividades de sus sesiones de aprendizaje para que los estudiantes desarrollen operaciones concretas y no abstractas que les permitan elaborar conclusiones lógicas.

En cuanto a la dimensión: Planeamiento, Coordinación y Evaluación de la enseñanza y del currículo, se puede solucionar con acciones de Monitoreo y Acompañamiento concretadas en visitas al aula, debido a que permitirá la reflexión de la práctica docente y su sensibilización en la mejora de la misma. A la vez, para la cuarta dimensión: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, se coincide con Monitoreo y Acompañamiento con capacitación docente sobre enfoques y procesos didácticos del área de Matemática, los Círculos de Interaprendizaje, para contextualizar sesiones de aprendizaje y la socialización de prácticas exitosas. Esto

porque la planificación de actividades distintivas en las sesiones de aprendizaje desarrollan procesos pedagógicos y didácticos y un enfoque propuesto por el MINEDU para el desarrollo de competencias de los estudiantes.

En lo que respecta a garantizar un ambiente seguro y de soporte en la Institución Educativa, como quinta dimensión, ésta se puede abordar desde la Convivencia Escolar a través de jornadas de reflexión con los padres de familia, pues resulta importante que los padres de familia se involucren y participen activamente en dichas actividades a fin que puedan apoyar de manera conveniente a sus hijos para la mejora de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.

El cuadro que a continuación se presenta contiene la caracterización del rol como líder pedagógico, propuesta que responde a los estudios realizados en el campo de liderazgo por la investigadora Viviane Robinson, el mismo que está dividido en tres grandes aspectos: El primero, referido a las cinco dimensiones constituidas por: Establecimiento de metas y expectativas; Uso estratégico de los recursos; Planeamiento, Coordinación y Evaluación de la enseñanza y del currículo; Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y Garantizar un ambiente seguro y de soporte. El segundo aspecto hace referencia a qué se debe hacer para solucionar el problema en cada una de las dimensiones abordadas y el tercer aspecto, al por qué y para qué se deben realizar dichas propuestas.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Monitoreo y Acompañamiento: Jornada de reflexión sobre los resultados ECE en Matemática	- Es necesario conocer los resultados de la ECE en el área de Matemática para a partir de ellos establecer las metas y las estrategias que nos permitan superar el logro de los aprendizajes.
Uso estratégico de los recursos.	Monitoreo y Acompañamiento: Talleres vivenciales sobre funciones de los materiales educativos para su buen uso y manejo en las sesiones de aprendizaje.  Taller de elaboración de material concreto no estructurado con recursos de la comunidad.	- Es importante que el docente se empodere de las funciones que cumplen los materiales educativos en cada uno de los procesos de la sesión de aprendizaje en el área de Matemática para que pueda generar aprendizajes significativos en los estudiantes. - Es necesario que los docentes incluyan en las actividades de sus sesiones de aprendizaje el uso de material concreto para que los estudiantes desarrollen operaciones concretas y no abstractas que les permitan elaborar conclusiones lógicas.
Planeamiento, Coordinación y Evaluación de la enseñanza y del currículo.	Monitoreo y Acompañamiento: Visitas al aula.	- La reflexión de la práctica docente a partir de las visitas al aula permite sensibilizar a los docentes para mejorar su práctica pedagógica.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Monitoreo y Acompañamiento: Capacitación docente sobre los enfoques y procesos didácticos del área de Matemática.  Círculos de Interaprendizaje sobre contextualización de sesiones de aprendizaje.  Socialización de prácticas exitosas.	- La planificación de actividades distintivas en las sesiones de aprendizaje para desarrollar los procesos pedagógicos y didácticos del área de Matemática, teniendo en cuenta el enfoque propuesto por el MINEDU permiten el desarrollo de competencias de los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Convivencia escolar: Jornadas de reflexión con los padres de familia	- Es importante que los padres de familia participen en jornadas de reflexión para que ellos puedan apoyar a sus hijos en el logro de sus aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder directivo.

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

El diagnóstico realizado en la Institución Educativa nos permitió identificar la problemática que afecta al logro de los aprendizajes de los estudiantes, priorizándola como: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo” del distrito de Pacasmayo-UGEL Pacasmayo; lo cual conllevó al análisis de las alternativas de solución, considerando como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del nivel primario. Tal priorización se realiza teniendo en cuenta los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, la generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE).

En ese mismo sentido, el MAE tiene concordancia con las demandas y necesidades de mejora de la práctica pedagógica de los docentes, así como con la contextualización del territorio del distrito de Pacasmayo donde se ubica esta institución educativa, la cual se caracteriza por el desarrollo del comercio y el turismo a gran escala como actividades económicas predominantes y contar con un hermoso balneario con las mejores olas para la práctica del surf a nivel nacional, que se constituyen en potencialidades de desarrollo a para la población pacasmayina. Dichas potencialidades podrán ser aprovechadas en la institución educativa con la implementación de sesiones de aprendizaje vivenciales a partir de situaciones problemáticas contextualizadas relacionadas con la competencia resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática, simultáneamente con acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica por parte del directivo con miras a una formación ciudadana responsable de los estudiantes.

Asimismo el rol de liderazgo pedagógico del directivo constituye pieza clave en el establecimiento de metas y expectativas, al proponer el Monitoreo y Acompañamiento como estrategias para el logro del nivel satisfactorio en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática de los estudiantes de la I.E. N° 80407 “GUS”. Para ello es necesario asegurar el uso estratégico de recursos a través de talleres vivenciales sobre funciones de los

materiales educativos y de elaboración de material concreto no estructurado con recursos comunales, así como el buen uso y manejo de estrategias en las sesiones de aprendizaje a fin de generar aprendizajes significativos en los estudiantes que les permitan elaborar conclusiones lógicas.

Respecto a la planeación de la enseñanza, el liderazgo pedagógico se evidencia en las visitas al aula, para la posterior reflexión de la práctica docente y su sensibilización en la mejora de la misma; pero también al promover y participar en el desarrollo de los maestros con estrategias de capacitación docente sobre enfoques y procesos didácticos del área de Matemática, los círculos de interaprendizaje, para contextualizar sesiones de aprendizaje y la socialización de prácticas exitosas hacia el desarrollo de competencias matemáticas en los estudiantes. También, cuando garantice un ambiente seguro y de soporte propiciando una buena convivencia escolar con acciones dirigidas a los padres de familia para promover su participación a través de jornadas de reflexión para el apoyo conveniente a sus hijos y logren un nivel satisfactorio en los aprendizajes.

Por otro lado, al respecto de Monitoreo Pedagógico en el Manual de Gestión Escolar, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2015) refiere que siendo parte de uno de los compromisos de gestión escolar y del rol del equipo directivo.

El Monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes. (2005, p. 42)

Existen escasos antecedentes de experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento en el sistema educativo peruano que contribuyen a la implementación del Plan del MAE, encontrándose que (Arizola, Torres y Alberca, 2011) realizaron la 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, llegando a 13 conclusiones muy importantes en dicho trabajo. También otro trabajo similar lo realizan (Vásquez y Quispe, 2015) sobre Experiencias en el fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa, realizado en la

Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, la Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín, en el 2015.

Así, la implementación del Plan del MAE guarda coherencia con los procesos de la gestión escolar. El proceso de dirección y liderazgo con el desarrollo del planeamiento institucional y se concreta con la formulación del PEI (PE01.1), del PCI (PE01.2) y del PAT (PE01.3), así como con la evaluación de la gestión, con la adopción de medidas para la mejora continua (PE03.3). En el proceso de soporte al funcionamiento de la I.E. se relaciona con la administración de recursos humanos con el monitoreo al desempeño y rendimiento (PS01.2), la administración de bienes, recursos y materiales educativos al distribuir y preservar los mismos (PS03.2) y en la administración de recursos económicos a programar y ejecutar los gastos (PS04.1).

Complementariamente ante lo antes especificado, el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar toma al fortalecimiento del desempeño docente, con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y el Acompañamiento Pedagógico (PO03.3); la gestión de los aprendizajes, al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el acompañamiento integral al estudiante (PO04.3) y la evaluación de los aprendizajes (PO04.4) y, para la gestión de la convivencia escolar y la participación, toma a la promoción de la misma (PO05.1), el promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3) y la vinculación de la institución educativa con la familia. (PO05.4).

También se evidencia una estrecha relación y correspondencia entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y los compromisos de Gestión Escolar, pues la finalidad del MAE es la mejora de la práctica pedagógica y de los aprendizajes. Además, considerando que la gestión curricular está orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y a la mejora de la práctica pedagógica, se aprecia su estrecha relación con la alternativa de solución y ésta con el cuarto compromiso de la Gestión Escolar de acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I.E., la cual incide en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica, tales como la implementación de estrategias metodológicas motivadoras de acuerdo al enfoque del área. Para ello se implementarán espacios de reflexión de la práctica docente en jornadas de sensibilización, círculos de interaprendizaje, entre otros.

En este contexto, el rol del directivo en la gestión es promover y fortalecer la participación activa y democrática de los actores de la comunidad educativa para beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, asegurando un clima escolar adecuado y saludable basado en el respeto, la cultura del reconocimiento, el trabajo colaborativo y el reconocimiento a la diversidad, tal como lo establece el MBDD. Esto se complementa con un personal administrativo que contribuya con su trabajo a brindar las mejores condiciones con ambientes saludables para el logro de mejores aprendizajes; con padres de familia, responsables de apoyar las tareas y comprometerse a elaborar materiales educativos para desarrollar las sesiones de aprendizaje en el área de matemática y una comunidad abierta y responsable de dar oportunidades para el logro de mejores aprendizajes.

Estas afirmaciones sugieren un trabajo conjunto y de equipo liderado por el director con liderazgo pedagógico, cuyo sustento es reforzado con las afirmaciones que hiciera Olivarez et al. (2009) respecto al trabajo en equipo, al considerar que éste tiene relación con proporcionar a la institución educativa de una visión compartida hacia dónde se quiere llegar y qué procesos facilitan la comprensión, acción, planificación y reflexión conjunta respecto a qué se quiere y cómo se va a realizar a través de un trabajo colegiado de todos los actores. Así, el directivo debe involucrar a todos los actores tanto internos como externos para mejorar logros de aprendizaje en el área de Matemática y de esa manera apuntar a las metas establecidas en el Plan del MAE a través de un 100% de visitas atendidas con acciones de Monitoreo y Acompañamiento por parte del directivo; estas acciones contribuirán de gran manera al logro de la visión de la Institución Educativa gonzalina.

Debemos tener en cuenta que para la implementación del Plan del MAE, al equipo directivo de la Institución Educativa N° 80407 “GUS” se le presentan dificultades como la carga administrativa, la resistencia a las acciones de monitoreo y la disponibilidad de tiempo extracurricular, así como el asumir riesgos al no lograr la generación de espacios para la reflexión de la práctica pedagógica y la asesoría personalizada; situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes y con acciones de sensibilización; la aplicación de la retroalimentación como estrategia para lograr la alternativa de solución a través de espacios de diálogo reflexivo posterior a las visitas al aula, realización de micro talleres en temas específicos entresacados de

las dificultades observadas durante la práctica docente y la formulación de compromisos por parte del docente respecto a la mejora de su práctica diaria.

Como complemento a las estrategias anteriormente detalladas, en la alternativa de solución referida a la evaluación de la práctica docente posterior a las acciones de monitoreo y acompañamiento se aplicarán las tres formas de evaluación docente: Autoevaluación, Coevaluación y la Heteroevaluación a través de una secuencia de actividades que van desde: la adecuación y socialización de instrumentos de evaluación para el desempeño docente, la aplicación de dichos instrumentos, la sistematización de los resultados obtenidos, la elaboración del informe del desempeño y concluyen con la jornada de reflexión de los resultados obtenidos.

Con el desarrollo de todos estos procesos, se esperan cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, el manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Matemática en los docentes de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo del distrito de Pacasmayo.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

El marco conceptual constituye una sección importante en el presente trabajo académico, ya que se elabora a partir de la revisión bibliográfica de fuentes confiables y válidas, a partir de los cuales se sustenta la implementación de MAE; permitiendo detallar conceptos, definiciones, argumentos e ideas relacionados a Monitoreo Pedagógico, Acompañamiento Pedagógico, Evaluación de la práctica pedagógica, el área de Matemática y la Convivencia Escolar.

**5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica.** El liderazgo pedagógico del directivo constituye pieza clave en el fortalecimiento de las capacidades para una buena práctica docente y en la consolidación de una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Esto implica que como parte del rol del directivo, éste genere espacios de reflexión sobre la propia práctica, de tal modo que todos los esfuerzos se confluyan en la mejora de los logros de aprendizaje. En este sentido, en el ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo las acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica constituyen procesos relevantes y sumamente necesarios que requieren un abordaje obligatorio dentro del rol directivo, toda vez que apuntan a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

**5.1.1.1. El Monitoreo Pedagógico.** Constituye un proceso importante que permite al directivo recoger de manera oportuna información fidedigna y confiable del desempeño de los docentes en el aula, para que luego del diálogo reflexivo se identifique sus fortalezas y debilidades para una toma oportuna de decisiones a favor de logros de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.1. *Definición.* En el fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, (MINEDU, 2013a) define al monitoreo como “Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa” (p.13). Para su implementación requiere que el equipo directivo con liderazgo pedagógico prevea el uso de tres herramientas o instrumentos

básicos: Un cuaderno de campo, fichas estructuradas de observación de aulas y encuestas de opinión a los estudiantes y la familia.

En (MINEDU, 2014a), la escuela que queremos es una nueva propuesta que se ha implementado desde los últimos años, la cual se basa en un enfoque de derechos, donde los estudiantes logren aprendizajes de calidad. En ella, resalta como uno de los tres componentes básicos, a la gestión de los procesos pedagógicos liderada por el equipo directivo cuya finalidad es garantizar el logro de los aprendizajes, que permita construir una visión común de la comunidad educativa, acompañe al fortalecimiento de capacidades de sus miembros, entre ellos, el de los docentes. Esto implica, un liderazgo pedagógico del equipo directivo, que movilice todas las acciones institucionales en función de lo pedagógico y fortalezca las competencias y capacidades docentes, desde un enfoque crítico- reflexivo y colaborativo tal como lo considera el MBDD. Allí nace el monitoreo pedagógico en el seguimiento a los resultados alcanzados.

De acuerdo con (MINEDU, 2015), como parte de uno de los compromisos de gestión escolar y del rol del equipo directivo, refiere respecto al monitoreo pedagógico:

El monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2015, p. 42)

En tanto que, en (MINEDU, 2016), dentro del fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan de Trabajo de la IE 2017, considera tanto al monitoreo en aula, como a las reuniones de interaprendizaje, entre otras prácticas, como parte de la estrategia de acompañamiento pedagógico, la cual es liderada por el equipo directivo. También resalta el carácter formativo de dichos procesos y las prácticas colaborativas entre directivos y docentes hacia la mejora continua, que nada tiene que ver con una evaluación sancionadora o punitiva, predominante en las acciones de supervisión de evaluaciones tradicionales.

5.1.1.1.2. *Estrategias de Monitoreo Pedagógico.* Al respecto, en (MINEDU, 2013a) el fascículo de gestión de aprendizajes de las instituciones educativas recoge

estrategias o instrumentos para concretar el proceso de monitoreo, entre ellas se priorizan a:

- Las visitas a aulas, las cuales tienen el propósito de identificar in situ las debilidades y fortalezas de la práctica docente a fin de recabar información confiable y oportuna para prestar el apoyo o retroalimentación reflexiva hacia la mejora del desempeño docente y en consecuencia, elevar los niveles de logro de los aprendizajes. Los instrumentos básicos a usar de parte del equipo directivo son: el cuaderno de campo y las fichas de observación.

- La observación entre pares, estrategia de interacción docente que contribuye al espacio reflexivo de construcción colegiada de los saberes disciplinares en auténticas situaciones de enseñanza, en un ambiente basado en la confianza y el aporte mutuo. El líder pedagógico, deberá contar con instrumentos como: Fichas de observación, hojas de planificación compartida de la sesión de aprendizaje.

- Las jornadas de autoformación docente, cuyo principal propósito lo constituye el fortalecimiento de las competencias y capacidades docentes a través de la incorporación de saberes pedagógicos relevantes para atender las necesidades de aprendizajes docentes. Para su ejecución, el equipo directivo debe contar con un listado de necesidades y demandas de aprendizajes de los docentes, una hoja de planificación del evento pedagógico, material informativo o de lectura pedagógica, el portafolio docente, evidencias de la práctica docente y el registro de videos con situaciones pedagógicas exitosas.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en la resolución de problemas.* Tenemos:

- Ficha de observación. Instrumento que permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. En la ficha se contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

- Cuaderno de campo. Taylor y Bogdan (1987) refieren que el concepto de cuaderno de campo está asociado al tipo de observación participante en donde el investigador registra en él las observaciones realizadas en determinado escenario

teniendo cuidado que éstas sean precisas, completas y detalladas; constituyéndose por tanto en un instrumento de gran apoyo en la investigación.

Las anotaciones en el cuaderno de campo requiere que además de describir lo que sucede en determinado escenario, el investigador debe realizar registros de emociones, sentimientos, intuiciones que deberá diferenciarlos utilizando paréntesis, toda vez que al relacionarse con el investigado, no podrá desligarse de los sentimientos que surgen como parte de ello.

Porlán y Martín (1991) dan algunas condiciones que un docente debe considerar cuando realiza registros en el diario, como: partir de lo general a lo concreto donde en un primer nivel explicitará situaciones anecdóticas propias de un aula de clase; detectar los problemas y las concepciones.

En (MINEDU, 2016a) en la norma que establece las disposiciones para acompañamiento, considera al cuaderno de campo como una herramienta pedagógica principal del acompañante para identificar evidencias y aspectos débiles que se dan durante la visita en aula u otros espacios educativos que facilitará posteriormente la deliberación en las reuniones de reflexión con preguntas y consideraciones oportunas.

**5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.** Acción que debe brindar un líder pedagógico a los docentes, con el fin de apoyar y estimular su desempeño, a través de las orientaciones y la asesoría que brinda; para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y por ende elevar la calidad educativa.

5.1.1.2.1. *Definición de Acompañamiento Pedagógico.* El acompañamiento pedagógico constituye una estrategia implementada por el Ministerio de Educación a través de soporte pedagógico.

En el Protocolo de Acompañamiento Pedagógico del Ministerio de Educación (MINEDU, 2014b), respecto al acompañamiento pedagógico como estrategia de formación docente, refiere que:

...un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral (MINEDU, 2014, p. 7)

De acuerdo con lo antes especificado, el enfoque que el Ministerio de Educación da al acompañamiento se enmarca en el crítico y reflexivo, que visualiza como principales propósitos para los docentes, el promover su autonomía progresiva y la reflexión continua sobre la acción, antes y durante como un hábito inherente a la práctica docente. Con ello, también se propone a través de dicho enfoque, fortalecer las competencias indispensables de los actores educativos que son responsables del cumplimiento de la estrategia de acompañamiento pedagógico, que se garantiza a través del programa de formación docente orientado tanto a formadores, como a acompañantes pedagógicos.

En esta misma orientación, en Ministerio de Educación (MINEDU, 2014b) se hace referencia a diversas formas de intervención de acompañamiento pedagógico, tales como las visitas al aula, los micro talleres y los talleres de actualización docente, mediante los cuales los actores educativos interactúan generando espacios de diálogos y reflexivos que les permitan el progresivo cambio de su práctica docente.

En tanto que, el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) citado por (Montero, s.f. p, 72), indica que:

Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

Esta afirmación permite visualizar al acompañamiento, como al conglomerado de acciones de asesoría ofrecidas por un profesional capacitado a los docentes y directivos respecto a temas relacionados con la práctica docente y su mejora continua.

En el mismo sentido, en (MINEDU, 2010) el Ministerio de Educación para definir el acompañamiento toma en cuenta los términos utilizados por el Consejo Nacional de Educación al considerarlo como un recurso pedagógico de intercambio profesional muy importante para el fortalecimiento docente y directivo, dado en un ambiente de confianza y diálogo, en el cual tanto acompañante como acompañado intercambian experiencias a partir de la observación y evaluación del trabajo en aula, de tal modo que les permita establecer compromisos para un crecimiento profesional conjunto.

Por otro lado, considerando al directivo como un líder pedagógico que tiene principal función al acompañamiento de la práctica docente, en (MINEDU, 2015),

considera al acompañamiento como parte de uno de los compromisos de gestión escolar que requiere propiciar una dinámica e interacción de aprendizajes entre el directivo y el docente acompañado para revisar y retroalimentar reflexivamente la práctica pedagógica, luego de las visitas realizadas al aula. Para ello, establece tomar en cuenta tres elementos básicos para la toma de observaciones en el aula y que contribuyen al logro de los aprendizajes: el uso del tiempo, el uso de herramientas pedagógicas y el uso de materiales educativos.

5.1.1.2.2. *Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.* Entre ellas se consideran:

- Círculos de Interaprendizaje. En (MINEDU, 2013a), los considera como espacios de discusión y reflexión que favorecen socializar y valorar las prácticas docentes exitosas, que resultan de las experiencias en las aulas y que propician la construcción de proyectos de innovación pedagógica y de investigación acción en aula. Constituyen herramientas básicas en su aplicación: La hoja de planificación de la actividad, el material informativo o de lectura pedagógica, la bitácora personal del docente, el portafolio docente y el registro de videos de situaciones pedagógicas exitosas.

Por otro lado, en (MINEDU, 2017a) el Plan de Gestión de Currículo del Nivel Inicial los círculos de interaprendizaje son abordados como grupos de interaprendizaje y los refiere como espacios donde se abordan problemas de índole transversal a la práctica docente y se socializan experiencias exitosas, mediante una reflexión conjunta de trabajo cooperativo y participativo en relación a una temática específica, tarea que está bajo la dirección de los acompañantes pedagógicos.

En tanto que, en (MINEDU, 2016), en la norma que establece las disposiciones para acompañamiento pedagógico respecto a los Grupos de Interaprendizaje con docentes (GIA), refiere que se constituye en una actividad complementaria de reflexión colectiva que permite la construcción de comunidades docentes de aprendizaje a través de reuniones previamente concertadas entre docentes acompañados y el acompañante en torno a las prácticas pedagógicas y su problemática extraídas de las visitas de acompañamiento. A la vez, considera dos tipos de grupos de interaprendizaje: interinstitucionales e institucionales.

- Talleres de seguimiento. En (MINEDU, 2016), en la norma que establece las disposiciones para acompañamiento las menciona como talleres de actualización a las

reuniones periódicas dirigidas a los docentes acompañados mediante espacios de reflexión para su formación teórico práctica en temas pedagógicos de su interés, previamente consensuados y establecidos.

En tanto que, (Maya, A, 2007) refiere que el concepto antiguo de taller se ha extendido al campo educativo, al considerarlo como el lugar donde un conjunto de personas se reúnen con una finalidad educativa para trabajar cooperativamente y aprender junto a otros; por ello afirma también que un taller pedagógico es una reunión de trabajo de pequeños grupos o equipos de participantes con la finalidad de realizar aprendizajes prácticos de acuerdo a los objetivos propuestos.

**5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.** Conjunto de acciones organizadas que permiten promover acciones didáctico - pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes y el mejoramiento de su desempeño.

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación de desempeño.* Para (Montenegro, 2007) a la evaluación del desempeño docente la define como una estrategia para la mejora de la calidad educativa tanto en los países desarrollados como en los denominados, en vía de desarrollo. Sin embargo, considera que es necesario tener en cuenta en no apartarla del verdadero propósito del mejoramiento de la calidad y de no convertirla en una acción de exagerado control al trabajo docente con fines sancionadores y de vigilancia jerárquica.

La Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores de Chile, (citada en Montenegro, 2007), refiere respecto a la evaluación de desempeño docente que ésta ha obtenido relevancia en las políticas de muchos países, pero en especial de los países desarrollados por la necesidad de mejorar los resultados de aprendizajes sin dejar de reconocer el rol protagónico de los docentes en el logro de éstos. Por tal motivo, considera que es momento de cambiar el supuesto que los docentes son autónomos en el trabajo en el aula e implementar la evaluación del desempeño para asegurar la calidad en su trabajo.

En la página del Ministerio de Educación, respecto a la Evaluación del Desempeño Docente refiere que ésta evalúa la práctica diaria del docente en relación a aspectos fundamentales y que de manera alguna constituye un examen ni teórico, ni de conocimientos y menos, una evaluación de metodologías, de innovaciones curriculares o de enfoques. Considera a la observación como el principal instrumento para aplicarla, en relación a criterios observables de cómo el docente promueve el

respeto, el razonamiento y la creatividad en sus estudiantes; cómo los motiva y regula sus comportamientos; cómo gestiona el tiempo de aprendizajes y finalmente, cómo responde a las necesidades educativas de sus estudiantes.

5.1.1.3.2. *Modelos de evaluación de la práctica docente.* Podemos citar a los siguientes:

- Modelo chileno de evaluación docente. Manzi, Gonzalez y Sun (s.f.) refieren que uno de los modelos aplicado a la evaluación del desempeño docente aplicado en Chile, es la evaluación basada en estándares. Este modelo surge luego de un largo proceso de negociaciones y consensos entre las partes interesadas, jornadas de formación docente y el establecimiento de estándares para la profesión docente, con sus respectivos instrumentos de medición. Este modelo se legalizó y reglamentó con la finalidad de asegurar un sistema que propicie la mejora de la práctica pedagógica y una cultura de estímulo y reconocimiento a quienes logran altos niveles en los estándares, proponiendo acciones remediales para aquellos que se ubiquen en los más bajos niveles hasta un máximo de tres oportunidades, luego de los cuales serían separados de la docencia.

Manzi et al. (s.f) aseguran que este modelo evidencia una combinación entre mejoramiento y responsabilización, que a la vez permite la retroalimentación y ésta a su vez, la reflexión personal para la mejora de la práctica docente. Por ello, según su enfoque evaluativo el mejoramiento continuo asume un rol protagónico en la mejora de la calidad del proceso educativo chileno. Asimismo, privilegian a 03 instrumentos de medición para recoger información y analizar el desempeño docente: la entrevista de un par, el juicio de los superiores jerárquicos y el portafolio.

- Modelo de evaluación docente de 360 Grados. Obando, F. et al. (2014) respecto a este modelo refiere que éste utiliza los procesos de reflexión crítica y autocrítica para el perfeccionamiento docente, mediante formas de análisis de la conducta y el comportamiento de dicho profesional, promoviéndolo para que se adapte a las innovaciones educativas.

Este modelo busca la evaluación integral del docente en torno a cuatro componentes básicos: evaluación por autoridades académicas, evaluación por los estudiantes, autoevaluación evaluación por pares y elaboración del portafolio electrónico. Constituye un modelo cuyos indicadores se pueden contextualizar a la

realidad de cada país en el cual se aplica y es muy usado en Estados Unidos, Europa, Asia e Iberoamérica.

- Modelo de Autoevaluación de la práctica docente. De acuerdo con Ramos, Ponce y Orosco (s.f.) viene a constituir el conjunto de autovaloraciones acerca del trabajo en el aula respecto a la pertinencia y efectividad de la práctica docente. Esto implica, que ya sea de manera individual o grupal se haga un auto-examen del trabajo pedagógico en varias dimensiones y con diversa metodología, tal como el cuestionario, el cual permite explorar y valorar la práctica docente desde diversos aspectos.

De manera complementaria, este modelo permite la mejora de la calidad educativa partiendo de la reflexión de los docentes, en contradicción a la realidad del sistema educativo que no propicia espacios y tiempos para el intercambio y reflexión de experiencias entre sus pares o con otras personas no necesariamente profesionales de la educación.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación sobre la práctica docente en resolución de problemas.* Entre ellos se consideran:

- La observación de aula. En Ministerio de Educación (2017b), indica que viene a ser un instrumento cuya finalidad es evaluar in situ el desempeño docente en la interacción con sus estudiantes; es decir en el salón de clase o espacio educativo donde ambos interactúen ya sea dentro fuera de la escuela. Para ello se tiene en cuenta a seis desempeños cada uno con sus respectivas rúbricas de evaluación.

- El cuestionario en la evaluación de la práctica docente. Para Ramos, Ponce y Orosco (s.f.) el cuestionario es un instrumento de evaluación formativa que propicia la reflexión sobre la propia práctica docente enfocado en los procesos más que en los resultados con un único propósito de mejora de la calidad educativa.

**5.1.2 Área de Matemática.** La Matemática está presente en el proceso educativo de las y los estudiantes para contribuir en su desarrollo integral, por ello el área ofrece las herramientas que facilitan el análisis y comprensión de problemas, así como mejores posibilidades de predicción. Por esta razón, tanto el aprendizaje como la enseñanza de la matemática deben enfocarse en su desarrollo intelectual, ayudándoles a ser lógicos, a razonar ordenadamente y a tener un pensamiento crítico y abstracto.

**5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.** En (MINEDU, 2013b) para el área de matemática se asume un enfoque centrado en la resolución de palabras o denominado también, enfoque problémico que apunta al desarrollo de competencias y capacidades matemáticas en los estudiantes, lo que es posible debido a que las acciones de resolver situaciones matemáticas se constituye la actividad central del área y que además sirve de nexo con la realidad cotidiana donde se desenvuelven los principales actores educativos.

El enfoque cobra importancia en la práctica docente cuando todas las estrategias se orientan a situaciones problemáticas del entorno o simuladas.

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)

**5.1.2.2. Competencia: Resuelve problemas de cantidad.** Permite que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos que le demanden construir y comprender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades.

5.1.2.2.1. *Procesos didácticos para la resolución de problemas.* Son:

- *Comprensión del problema.* Constituye el primer paso en el cual el estudiante debe leer atentamente el problema para expresarlo con sus propias palabras y poder explicar a su compañero de lo que trata.

- *Búsqueda de estrategias.* El estudiante debe explorar el camino que elegirá para enfrentar a la situación problemática. El docente debe promover en los estudiantes el manejo de diversas estrategias para que se enfrente a situaciones nuevas.

- *Representación.* Desde la vivenciación, representación con material concreto hasta las representaciones gráficas y simbólicas.

- *Formalización.* Permite poner en común lo aprendido, se fijan y comparten definiciones y las maneras de expresar las propiedades matemáticas estudiadas.

- *Reflexión.* Implica pensar en lo que hizo para llegar a la resolución del problema planteado, manifestando sus aciertos, dificultades y en cómo mejorarlas.

- *Transferencia.* Se adquiere por una práctica reflexiva que propicia el docente para usar los saberes en situaciones nuevas de la vida cotidiana.

5.1.2.2.2. *Estrategias para la resolución de problemas de cantidad.* En (MINEDU, 2013b) Rutas del Aprendizaje, hacer uso de saberes matemáticos para afrontar desafíos diversos, considera al juego como una estrategia excelente para articular la actividad matemática con la lúdica en espacios de interacción grupal como estrategia muy conveniente para los primeros ciclos.

Para el caso del juego como estrategia adquiere relevancia porque permite dinamizar los procesos de pensamiento y la motivación hacia la búsqueda de soluciones, favorece la comprensión, presenta desafíos y estímulos que movilizan los procesos intelectuales, entre otras ventajas.

Entre otras estrategias (MINEDU, 2013a) señala que se requiere implementar estrategias que van desde la comprensión del problema, el diseño o adaptación de una estrategia de solución, la ejecución de la estrategia seleccionada y por último la reflexión sobre el trabajo realizado.

5.1.2.2.3. *Recursos didácticos para la resolución de problemas.* Para Flores, Lupiañez, Berenguer, Marín y Molina (2011) recurso viene a ser cualquier material que se diseñan sin fines educativos para el aprendizaje de algún procedimiento o concepto determinado que se puede incorporar a la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. Así, refieren como ejemplo de ellos a: la fotografía, la calculadora, la prensa, los programas y anuncios televisivos y de radio, programas de ordenadores, los juegos, los retroproyectors, la historia de las matemáticas, entre otros. Por otro lado, los materiales sí se diseñan desde su inicio con fines educativos aunque en la generalidad no existe una línea que delimite de manera clara a recursos y materiales.

Para Cascallana (citado por Flores et al., 2011) llama recursos a los materiales no estructurados y a los materiales propiamente dichos, los cataloga como materiales estructurados. Así, para la enseñanza en la educación infantil, los maestros utilizan como recursos en la captación de cualidades matemáticas a los juguetes, los objetos de embalaje, materiales de deshecho, entre otros, para establecer relaciones con las formas, posiciones, posibilidades de movimiento, práctica del conteo, de las

mediciones, etc. Para el caso de la enseñanza de los números racionales, indica al tangram o las regletas de Dienes utilizados antes en la educación infantil.

**5.1.2.3. Materiales educativos para el área de Matemática.** De acuerdo con MINEDU (s.f.) la importancia de los materiales educativos está en que facilitan la práctica pedagógica al motivar la comprensión oral y la expresión, despertar el interés y desarrollar la curiosidad, así como propiciar la participación activa en los estudiantes. Esto mejora aún en el desarrollo de capacidades, si los docentes hacen un buen uso de ellos en el momento adecuado.

Por otro lado, en el fascículo de Rutas del aprendizaje, (MINEDU, 2013b) resalta la importancia de los materiales concretos para el desarrollo del área de matemática con un enfoque en la resolución de problemas, en especial en los primeros ciclos de estudio por constituir un aliado y el mejor apoyo para el aprendizaje de dicha área. También señala dos principios didácticos que se deben tener en cuenta: El uso de los materiales educativos, sólo son un medio para el logro de los aprendizajes matemáticos y no un objetivo en la enseñanza del área de matemática y, la gran parte de los conceptos matemáticos se originan en las relaciones que establecen entre ellos los estudiantes y no necesariamente en los mismos objetos. Así por ejemplo, el concepto del número dos está presente en la relación que establecen entre los estudiantes y no en las fichas u objetos con los que ellos juegan.

- Material educativo estructurado. Viene a constituir los materiales que han sido elaborados con fines educativos, según Cascallana (citado por Flores et al., 2011) y cumplen con tres requisitos básicos: pedagógicos, técnicos y científicos. En dicha clasificación se incluye a los bloques lógicos, material multibase, ábacos, fichas de trabajo, libros y textos, entre otros.

- Material educativo no estructurado. De acuerdo con Cascallana (citado por Flores et al., 2011) vienen a constituir en este grupo, todos los materiales que no han sido elaborados de manera específica con fines educativos o didácticos; sin embargo son utilizados frecuentemente en la práctica pedagógica para el aprendizaje de diversos contenidos de las áreas. En este grupo se incluye a: los objetos reales, los recursos de la comunidad, el material recuperable, las monedas y billetes, las reglas, barajas, pinceles, objetos reaprovechados o desechables etc.

**5.1.3 Convivencia Escolar.** De acuerdo con (MINEDU, 2015), por convivencia escolar se asume al conjunto de relaciones interpersonales y colectivas que se

establecen en la vida cotidiana de la escuela, cuya responsabilidad sobre la calidad de la misma recae en todos los integrantes de la comunidad educativa o actores educativos, lo cual incluye a los padres de familia e incluso a las organizaciones de la comunidad

**5.1.3.1. Características.** La convivencia escolar se caracteriza por guardar relación con las siguientes características:

- Es de naturaleza democrática, porque se constituye por un conjunto de relaciones interpersonales de modo horizontal, en la sus miembros comparten experiencias y conocimientos dentro de un escenario participativo.
- Es pro-social, porque está preocupada por el desarrollo socio-emocional y el bienestar personal de sus miembros.
- Es valorativa porque se sustenta en el respeto de la diversidad y de las diferencias individuales, promoviendo un sentido solidario y ético en sus miembros.

**5.1.3.2. Tipos de conductas.** Se encuentran las siguientes:

5.1.3.2.1. *Conductas pasivas.* Al anteponer derechos de otras personas por sobre los suyos, con el propósito de evitar potenciales conflictos; pero que a lo largo del tiempo genera insatisfacción que incluso se refleja con presencia de actitudes corporales como: permanecer cabizbajo o callado, lo cual provoca un enojo consigo mismo.

5.1.3.2.2. *Conducta agresiva.* Es contraria a la antes especificada, porque prioriza su propio derecho por sobre el de los otros, con un énfasis muy dañino que incluso genera hostilidad al querer prevalecer su opinión. El mayor deseo de estas personas es ganar y obtener lo que se desea, por los medios que sean necesarios, creando un ambiente negativo frente a los demás.

5.1.3.2.3. *Conducta asertiva.* Es aquella conducta equilibrada frente a las anteriores, porque articula la defensa de los intereses y derechos propios con el respeto y fomento de la buena convivencia con sus pares. Prevalece el diálogo y la negociación como mecanismos de resolución de conflictos, evitando toda confrontación innecesaria.

**5.1.3.3. Rol de los padres de familia.** De acuerdo con (MINEDU, 2013c), los padres de familia como miembros de la comunidad educativa, cumplen un importante y valioso rol en el fortalecimiento de un clima favorable que permita afrontar

satisfactoriamente situaciones conflictivas que se susciten en las instituciones educativas. Pero esto se da definitivamente cuando éstos: no sólo conocen, sino que también respetan las funciones y competencias de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa; participan activamente en las Asociaciones de Padres y Madres de Familia (AMAPAFAS), Participan a través de los comités de aula u otras instancias de representación con el único propósito de contribuir a la mejora del servicio que brinda la escuela; propician el diálogo y acciones pacíficas cuando se presentan dilemas o divergencias con las autoridades educativas, anteponiendo por sobre todo el bienestar de sus hijos; respetan la vida privada de todas las personas y guían la educación de sus hijos con base a la práctica de valores y respeto a los derechos de los miembros de la comunidad; participan oportunamente en la gestión educativa a través de opiniones u otros aportes y, asumen con probidad y eficiencia los encargos de comisiones u otros cargos designados en el aula o la institución educativa.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

Existe poca información de experiencias exitosas sobre Monitoreo y Acompañamiento, importante para enriquecer la práctica docente, sin embargo entre las que podemos encontrar resalta la titulada: “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”, que constituye la experiencia exitosa desarrollada a iniciativa de las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca pertenecientes a la región Piura.

La experiencia desarrollada surge con el propósito de mejorar la práctica docente, a partir de su actuación como comunidad profesional a través del desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales, las cuales permitieron identificar las dificultades y los aciertos para el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Monitoreo y Acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia para la construcción de un Sistema de Acompañamiento y Monitoreo pedagógico real de la práctica pedagógica del docente rural, que contribuya a superar

las deficiencias en su formación docente y reflexionar sobre su acción educativa en la escuela y poder brindar un servicio de calidad a los estudiantes.

En la sistematización de esta experiencia se distingue cuatro fases. La primera fase denominada Organización del equipo de acompañamiento. La segunda fase, Elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados, en la que se distinguen como estrategias: los Talleres de Construcción del Plan de Monitoreo y acompañamiento, el Trabajo en gabinete y los Talleres de socialización. La tercera fase que se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y, el monitoreo a docentes en aula y por último la cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado, para determinar su pertinencia.

En las conclusiones destacan, entre otras, la importancia del involucramiento de los agentes educativos desde el inicio de las acciones; la participación activa de los mismos que respondan a las demandas del contexto, la comunicación permanente con los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora en beneficio de los estudiantes, la evaluación de los resultados del monitoreo y acompañamiento realizado con participación de los actores involucrados para contribuir al cambio de la concepción que se tiene sobre el monitoreo. Concluyendo con la explicación de la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico que forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1. Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general.**

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo adecuado de la competencia 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 de la Institución Educativa N° “Gonzalo Ugás Salcedo”, provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

Monitorear la práctica docente en la competencia resolución de problemas de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica pedagógica en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resolución de problemas de cantidad.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.

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

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Matemática, como alternativa de solución priorizada del problema identificado en la Institución Educativa; implica la ejecución de estrategias y actividades que permitan fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la resolución de problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo.

En este contexto, el director como líder pedagógico cumple un rol fundamental al monitorear, acompañar, concertar, motivar y propiciar que toda la comunidad educativa unan esfuerzos y orienten su trabajo al logro de mejores aprendizajes y la formación integral de los estudiantes utilizando para ello los recursos necesarios que viabilicen la consecución de las metas de aprendizaje en la institución educativa. Este propósito del director con liderazgo pedagógico se complementará a través de las acciones de monitoreo pedagógico dadas en las visitas de observación en el aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula para la adecuada toma de decisiones por parte del directivo, a partir de la cual se realizará una intervención contextualizada con el fin de brindar el soporte técnico requerido y pertinente a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

En la matriz del Plan de Acción que se presenta a continuación se determinan 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	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo adecuado de la competencia resuelve problemas de cantidad mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° “Gonzalo Ugás Salcedo”, provincia de Pacasmayo - UGEL Pacasmayo – La Libertad.	Monitorear la práctica docente en la competencia resolución de problemas de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo y análisis de información	100% de visitas atendidas sobre el total de 8 aulas de la I.E.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre las características e importancia del monitoreo en la II.EE	Equipo directivo	x											
					1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Visita diagnóstica del desempeño docente.	Equipo directivo			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo			x									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de Matemática (Visitas 2, 3...)	Equipo directivo				x	x	x						
	Acompañar la práctica pedagógica en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las	Porcentaje de docentes que reciben acompañamiento a su práctica pedagógica	100% de docentes reciben acompañamiento o a su práctica pedagógica.	Círculos de Interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización para la formación de círculos de Interaprendizaje en la I.E.	Equipo directivo				x								
					2.2 Planificación de actividades a realizar con cronograma adjunto	Equipo directivo				x								

capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad.					2.3 Ejecución de las actividades programadas.	Equipo directivo				x		x						
					2.4 Evaluación de los resultados.	Equipo directivo								x				
					2.5 Jornadas de reflexión para establecer compromisos individual y grupal.	Equipo directivo									x			
					Talleres de seguimiento	3.1 Sensibilización sobre la importancia de los talleres.	Equipo directivo							x				
						3.2 Priorización de necesidades	Equipo directivo							x				
						3.3 Planificación de actividades a realizar con cronograma adjunto	Equipo directivo							x				
						3.4 Ejecución de actividades programadas	Equipo directivo								x		x	
						3.5 Evaluación de los resultados	Equipo directivo										x	
						3.6 Jornadas de reflexión para establecer compromisos.	Equipo directivo										x	
					Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias	Porcentaje de estudiantes que logran resultados satisfactorios en la competencia de resolución de problemas del área de	100% de estudiantes logran resultados satisfactorios en la competencia resuelve	Autoevaluación	4.1 Adecuación y socialización de instrumentos de evaluación para el desempeño docente.	Equipo directivo Docentes	x	x						
4.2 Aplicación instrumentos: autoevaluación y	Equipo directivo			x						x		x						

	pedagógicas en el área de Matemática.	Matemática.	problemas de cantidad del área de Matemática..	Heteroevaluación	heteroevaluación.												
					4.3 Sistematización de los resultados.	Equipo directivo			x		x		x				
					4.4 Retroalimentación formativa al docente en función a los resultados.	Equipo directivo			x		x		x				
					4.5 Formulación de compromisos del docente para la mejora de su práctica.	Equipo directivo									x		
					4.6 Seguimiento a los compromisos asumidos por el docente.	Equipo directivo					x		x			x	
					4.7 Elaboración del informe del desempeño docente	Equipo directivo											x
					4.8 Jornada de reflexión de los resultados obtenidos en el proceso del MAE.	Equipo directivo Docentes											x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción constituye el documento esencial que busca contribuir a la institucionalización y de una gestión educativa orientada al logro de los resultados 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 durante el proceso de implementación de éstas, a 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. Por ello, la información que surja de este proceso permitirá determinar la calidad y la eficacia de las actividades que se realizan en el plan de acción para llegar a conclusiones objetivas con respecto a los logros alcanzados.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene los siguientes componentes principales:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que permite determinar el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Se refiere a las evidencias que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Hace referencia a las principales dificultades que se presentan en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción, las mismas que deben guardar correspondencia con el nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Permite modificar o reformular algunas actividades propuestas en el plan de acción 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 el mismo que contiene los objetivos específicos, los indicadores, estrategias y actividades correspondientes, así como los actores involucrados, nivel de implementación, las evidencias, los instrumentos a utilizar, los recursos y el porcentaje de logro de los mismos:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
<p>Monitorear la práctica docente en la competencia resolución de problemas de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información</p>	<p>Visita al aula</p>	<p>1.1 Jornada de sensibilización sobre las características e importancia del monitoreo en la I.I.E.E</p>	Equipo directivo						x	Acta de asistencia Panel de productos	Cuestionario  Papelógrafos Trípticos dinámicas	80% de asistencia a jornadas	
			<p>1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo.</p>	Equipo directivo	x						Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.	Guías y protocolos	Papel sábana Plumones	90% de instrumentos elaborados
			<p>1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo</p>	Equipo directivo		x					Plan de monitoreo	Matriz	Pizarra Plumones acrílicos Hojas bond Plumones normales	100% de cronograma elaborado
			<p>1.4 Visita diagnóstica del desempeño docente.</p>	Equipo directivo			x				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo  Ficha de monitoreo	Cuaderno  Impresos fotocopias	90 % de visitas diagnósticas realizadas
			<p>1.5 Procesamiento y comunicación de</p>	Equipo directivo			x				Matriz de evidencias	Cuadros estadísticos	Pc o laptop impresos	100% de información

			resultados de la primera visita								Lista de prioridades para el acompañamiento	Tablas y gráficos		procesada estadísticamente	
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de Matemática (Visitas 2, 3...)	Equipo directivo			x				Informe de monitoreo.	Ficha de observación Cuaderno de campo	Impresos fotocopias	80% de sesiones observadas en las visitas al aula	
Acompañar la práctica pedagógica en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resolución de problemas de cantidad.	Porcentaje de asistencias y participación	Círculos de Interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la formación de círculos de Interaprendizaje en la I.E.	Equipo directivo				x			Tomas fotográficas Acta de asistencia y compromisos	Cuestionario	Cámara fotográfica Impresos dinámicas exposiciones	80% de asistencia a jornadas de sensibilización	
			2.2 Planificación de actividades a realizar con cronograma adjunto.	Equipo directivo				x				Acta de compromisos	Matriz	Papel bond	100% de actividades planificadas
			2.3 Ejecución de las actividades programadas.	Equipo directivo				x				Actas de visitas Tomas fotográficas	Ficha de monitoreo Lista de cotejos	Cámara fotográfica Impresos	90% de actividades ejecutadas
			2.4 Evaluación de los resultados.	Equipo directivo					x			Informe	Matriz de rúbricas	Pizarra Plumones acrílicos Papel bond	90 % de resultados evaluados
			2.5 Jornadas de reflexión para establecer compromisos individual y grupal.	Equipo directivo					x			Actas de asistencias Tomas fotográficas	Cuestionario	Cámara fotográfica Dinámicas Exposiciones impresos	80% de asistencia a jornadas de reflexión
		Talleres de seguimiento	3.1 Sensibilización sobre la importancia de los talleres.	Equipo directivo					x		Oficios de invitación Acta de asistencia Fotografías	Entrevistas	Dinámicas Impresos Cámara fotográfica o filmadora	80% de personal docente sensibilizado	

			3.2 Priorización de necesidades	Equipo directivo					x	Registro de asistencia	Matriz	Exposiciones Impresos Papel bond	90% de necesidades prioritizadas
			3.3 Planificación de actividades a realizar con cronograma adjunto	Equipo directivo					x	Acta de compromiso	Matriz	Libro de actas Pizarra acrílica Plumones Hojas bond	100% de actividades planificadas cronogramada
			3.4 Ejecución de actividades programadas	Equipo directivo					x	Tomas fotográficas Actas de visitas	Lista de cotejos Ficha de monitoreo	Impresos Libro de actas Papel bond	80% de actividades programadas ejecutadas
			3.5 Evaluación de los resultados	Equipo directivo					x	Informe	Matriz de rúbricas	Impresos Hojas bond	90% de resultados evaluados
			3.6 Jornadas de reflexión para establecer compromisos individual y grupal	Equipo directivo					x	Actas de asistencia Tomas fotográficas	Cuestionarios Fichas de observación	Fotocopias Dinámicas Libro de asistencia Cámara	80% de asistencia a jornadas de reflexión
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.		Autoevaluación	4.1 Adecuación y socialización de instrumentos de evaluación para el desempeño docente.	Equipo directivo					x	Instrumentos elaborados Registros de asistencia	Matriz de rúbricas	Impresos Papel bond dinámicas	100% de instrumentos de evaluación socializados y adecuados
		Heteroevaluación	4.2 Aplicación instrumentos: autoevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo					x	Tomas fotográficas videos	Fichas de observación	Cámara fotográfica y/o filmadora impresos	100% de instrumentos aplicados
			4.3 Sistematización de los resultados.	Equipo directivo					x	Informes	Matriz de rúbricas	Papel bond Plumones cartulinas	90 % de resultados sistematizado
			4.4 Retroalimentación formativa al docente en función a los resultados.	Equipo directivo					x	Registro de asistencia Productos	Cuaderno de campo	Papelógrafos plumones y papeles de colores	70% de cumplimiento de acciones de retroalimentac

			4.5 Formulación de compromisos del docente para la mejora de su práctica.	Equipo directivo						x		Acta de compromiso	Lista de cotejos	Libro de actas impresos fotocopias	100% de compromisos asumidos
			4.6 Seguimiento a los compromisos asumidos por el docente.	Equipo directivo						x		Ficha de seguimiento	Lista de cotejos	Impresos	80% de seguimiento a compromisos
			4.7 Elaboración del informe del desempeño docente	Equipo directivo						x		Informe Tomas fotográficas filmaciones	Matriz de rúbricas	Papel bond Pc o laptop Cámara fotográfica	100% de informe elaborado
			4.8 Jornada de reflexión de los resultados obtenidos en el proceso del MAE.	Equipo directivo						x		Acta de asistencia Tomas fotográficas	Cuestionario Fichas de observación	Libro de actas Cámara fotográfica impresos	80 % asistencia a jornada de reflexión

Figura 5. 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%).

Para el sostenimiento del MAE, se requiere en su implementación del establecimiento de objetivos específicos a lograr, determinado los riesgos que amenazan su logro efectivo, asimismo se plantean las medidas a ejecutarse para disminuirlos. Los cuales se especifican en la siguiente figura:

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGOS	MEDIDAS A EJECUTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger y analizar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradigmas tradicionales de los docentes con respecto al monitoreo.</li> <li>-Rechazo a un monitoreo permanente por parte de los docentes.</li> <li>-Incumplimiento del cronograma de monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear espacios para socializar los instrumentos.</li> <li>-Establecer en la norma como falta grave el no asistir a los espacios de acompañamiento.</li> <li>-Aplicar diversos tipos de instrumentos de monitoreo.</li> <li>-Respetar cronograma de visitas</li> </ul>
<p>Acompañar la práctica pedagógica en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resolución de problemas de cantidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interferencias administrativas por visitas de Ugel o Grell.</li> <li>- El directivo se dedica más a la parte administrativa.</li> <li>-Incumplimiento de cronograma de acompañamiento por parte del directivo.</li> <li>-Realización de un acompañamiento no sostenido del desarrollo, seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas.</li> <li>-Realizar un Plan general de acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración conjunta de protocolo de acompañamiento</li> <li>Uso del cuaderno de campo y las fichas de observación</li> </ul>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de un solo instrumento de evaluación para recojo de información.</li> <li>-Incumplimiento del cronograma para entregar las autoevaluaciones.</li> <li>-No se contrasta la información de los instrumentos recogidos.</li> <li>-Los instrumentos no recogen evidencias de la práctica pedagógica.</li> <li>-No toma en cuenta los instrumentos e informa de acuerdo a su perspectiva.</li> <li>-Personal no calificado para recoger las evidencias en el MAE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar los tipos de instrumentos</li> <li>-Socializar los documentos para incorporar sus aportes</li> </ul>

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

## 8. Presupuesto

En la elaboración del presupuesto del Plan de Acción que se ha tenido en cuenta, se proyectan y estiman los recursos financieros que se requieren para la ejecución de cada una de las actividades planificadas en el mismo, teniendo en cuenta un periodo determinado; presentándose además el límite de costos que requieren cada una de las actividades sugeridas para conocer de manera anticipada y ordenada la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto que se presenta a continuación está normado por D.S.N° 028-2007-ED, facilita que los recursos financieros destinen un porcentaje para gestión pedagógica así como la Ley N° 28628, que también faculta a las APAFAs a solventar este tipo de actividades, el mismo que 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 Jornada de sensibilización sobre las características e importancia del monitoreo en la I.E.E	Marzo	100.00	Recursos propios Recursos de APAFA
1.2 Elaboración de los instrumentos de monitoreo.	Marzo y abril	50.00	Recursos de APAFA
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Marzo	10.00	Recursos propios
1.4 Visita diagnóstica del desempeño docente.	Abril	30.00	Recursos de APAFA
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Mayo	50.00	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de Matemática (Visitas 2, 3...)	Junio a diciembre	80.00	Recursos de Apafa
2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la formación de círculos de Interaprendizaje en la I.E.	Marzo	40.00	Recursos propios
2.2 Planificación de actividades a realizar con cronograma adjunto	Marzo	30.00	Recursos APAFA
2.3 Ejecución de las actividades programadas.	Abril a noviembre	90.00	Recursos propios Recursos de APAFA
2.4 Evaluación de los resultados.	Julio y diciembre	30.00	Recursos propios
2.5 Jornadas de reflexión para establecer compromisos individual y grupal.	Abril –junio y setiembre	90.00	Recursos de APAFA

3.1 Sensibilización sobre la importancia de los talleres.	Marzo-abril	20.00	Recursos propios
3.2 Priorización de necesidades	abril	10.00	Recursos APAFA
3.3 Planificación de actividades a realizar con cronograma adjunto	Marzo-abril	20.00	Recursos APAFA
3.4 Ejecución de actividades programadas	Abril a diciembre	90.00	Recursos propios Alianzas estratégicas
3.5 Evaluación de los resultados	Noviembre-diciembre	40.00	Recursos propios Alianzas estratégicas
4.1 Adecuación y socialización de instrumentos de evaluación para el desempeño docente.	Marzo-abril	20.00	Recursos de APAFA
4.2 Aplicación instrumentos: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Mayo –agosto y noviembre	45.00	Recursos propios
4.3 Sistematización de los resultados.	Mayo- agosto y noviembre	45.00	Recursos de APAFA
4.4 Retroalimentación formativa al docente en función a los resultados.	Junio y noviembre	90.00	Recursos de APAFA
4.5 Formulación de compromisos del docente para la mejora de su práctica.	Abril y julio	10.00	Recursos propios
4.6 Seguimiento a los compromisos asumidos por el docente.	Abril a octubre	30.00	Recursos propios
4.7 Elaboración del informe del desempeño docente	Noviembre	40.00	Recursos propios
4.8 Jornada de reflexión de los resultados obtenidos en el proceso del MAE.	Diciembre	100.00	Recursos de APAFA
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>		<b>1,160.00</b>	

*Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.*

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

Durante el programa de fortalecimiento de las capacidades de los directivos se desarrollaron cinco módulos formativos, los cuales implementaron orientaciones que favorecieron la gestión escolar mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico, a través del análisis y priorización de la problemática identificada en la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo”, referente al bajo nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática y por ende la toma estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la nuestra comunidad Educativa.

Así tenemos que en el Módulo de inducción se brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de la ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa al logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en la competencia resolución de problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80407 “Gonzalo Ugás Salcedo”

En el Módulo 1 se desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional en relación a las tendencias y demandas del siglo XX, bajo una gestión escolar sustentada en las dimensiones de Viviane Robinson, lo cual permitió diagnosticar y analizar la problemática y potencialidades de la institución en los diferentes campos de la chakana, identificando los factores macro, meso y micro que se relacionan con la problemática identificada; además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado. Realizándose además la construcción de la visión compartida.

Asimismo, se asumió como reto transformar la concepción inicial de la Institución Educativa en pro de la construcción de la escuela que queremos bajo una dirección escolar centrada en el liderazgo pedagógico, para lo cual se asumieron como desafíos: establecer las metas de la Institución Educativa en relación a la problemática identificada y al logro de los aprendizajes de los estudiantes, mejorar las prácticas pedagógicas mediante la reflexión docente, constituyéndose en un líder pedagógico orientador y con imagen de cambio.

En relación al Módulo 2, se resaltó la importancia de la planificación y de los documentos de gestión en relación con los compromisos de gestión: PEI y PAT; procediéndose a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar del mapa de procesos, para posteriormente a través de un diagnóstico real determinar aquellos procesos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; a continuación se codificó cada proceso involucrado del esquema de Mapa de Proceso en el plan de acción, considerando para ello la alternativa de solución bajo un enfoque de liderazgo pedagógico abierta al cambio y transformación hacia la escuela que queremos.

Para ello, se asumió como reto: Generar valor en cada uno de los procesos de gestión de la escuela en referencia al problema detectado, para lo cual se toma como desafíos: Generar espacios de reflexión conjunta de todos los actores educativos con el propósito de generar condiciones que contribuyan a la mejora de la gestión escolar a través de la elaboración de un real diagnóstico que parta de los resultados reales de los logros de aprendizaje, el análisis profundo y específico de los compromisos de gestión escolar, la reestructuración de la planificación realizada en la I.E, la elaboración del PEI en función de la problemática detectada la misma que se concrete en el PAT y sirva de orientación para el PCI y el reglamento interno como documentos de gestión escolar.

En el Módulo 3: Participación y clima institucional se analizaron las diferentes concepciones sobre convivencia, cultura y clima escolar, además de las líneas de acción de la convivencia escolar para el desarrollo de una convivencia participativa e inclusiva. También el conocimiento de diversas estrategias que permitan la mejora de la convivencia y la participación en la escuela de todos los agentes educativos, así como promover el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un buen clima escolar que beneficie los aprendizajes. Así mismo se elaboró el Informe del Diagnóstico del Plan de Acción para recoger información a través de la ficha de monitoreo y cuestionario abierto, a docentes y padres de familia respectivamente, sobre su participación en el logro de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia resolución de problemas de cantidad del área de Matemática.

El reto planteado fue el fortalecer las relaciones de convivencia democrática entre los actores de la comunidad educativa para un buen ejercicio ciudadano, el cual propicie una cultura de solidaridad y rechazo a toda forma de violencia y de discriminación entre sus miembros. Los desafíos asumidos fueron: el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa gonzalina en la identificación y propuesta de alternativas de solución para una convivencia democrática, implementar el uso de mecanismos de

solución de conflictos y /o estrategias que fortalezcan las relaciones interpersonales, así como aperturar espacios de participación estudiantil a través del Municipio Escolar para el fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía con base en sus derechos y deberes, que acabe con cualquier tipo de violencia entre los estudiantes.

En cuanto al Módulo 4 Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico se brindó aspectos concernientes a la gestión curricular y su repercusión en la comunidad educativa, planteándose además ejemplos que ayuden al conocimiento y la comprensión del CNEB que permitan generar espacios de reflexión con la comunidad educativa para determinar qué y cómo se debe enseñar y cuándo evaluar, para orientar la programación en función a los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en la I.E, bajo un enfoque de liderazgo pedagógico del directivo. También se brindó lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; procediéndose al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos que conlleven a la toma de decisiones pertinentes.

En este módulo se planteó el reto de gestionar el currículo mediante el conocimiento asumido y concretándolo en las prácticas docentes, para lo cual se asumieron como desafíos: Insertar las demandas y fines de la educación en las prácticas pedagógicas de los docentes, conocer y comprender el CNEB para gestionarlo de manera adecuada, dinamizar los procesos de la gestión curricular con la participación de los actores de la comunidad educativa y Orientar la planificación en relación a proyectos que permita el desarrollo de competencias y la formación integral de los estudiantes.

Por último, el Módulo 5 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, MAE, se contrastaron las diversas definiciones de los saberes previos con el sustento teórico considerados en el módulo, se identificó el enfoque del acompañamiento, las estrategias e instrumentos que lo componen para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Se analizó la estructura del plan y procedió a su formulación, diseñando acciones concretas que involucren la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución para dar solución a la problemática identificada respecto al Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.

En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se evidenció un conjunto de aprendizajes sobre aquellas fortalezas y debilidades en el proceso vivenciado, reconociendo que:

Para la implementación del Plan de Acción de Monitoreo y Acompañamiento, es necesario realizar el diagnóstico como trabajo previo para identificar la problemática que afecta el logro de buenos aprendizajes de los estudiantes a través de técnicas como la Chakana y el Árbol de Problemas y luego proceder a la elaboración de instrumentos a través de un trabajo cooperativo para asegurar su validez y pertinencia a fin que permitan recolectar información valiosa, tomando para ello como referente a los desempeños establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente a fin de obtener información importante para abordar la problemática así detectada

El rol del directivo con liderazgo pedagógico es de carácter protagónico al promover la participación activa, conjunta y colaborativa de todos los actores educativos y generar espacios favorables para la mejora de la convivencia escolar y el fortalecimiento de una cultura de respeto y comunicación asertiva en las relaciones interpersonales.

Resulta indispensable fortalecer las capacidades y competencias de los docentes a través de acciones de capacitación en conocimientos disciplinares y temáticas referidas al currículo nacional, enfoques de las áreas, procesos, estrategias, entre otros y complementariamente a ello, empoderarlos de una cultura evaluativa del desempeño docente; rompiendo para ello con mitos y falsos paradigmas sobre evaluación.

Es un aspecto primordial que los actores educativos participen activa y cooperativamente en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de asegurar acciones y compromisos comunes, rompiendo para ello con el viejo mito que el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias

- Arizola, M., Torres, M. y Alberca, J. (2015). *Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas de Ayabaca*. Recuperado de file:///C:/Users/Luz%20Salazar.LuzSalazar/Downloads/SISTEMATIZACION01%20(1).pdf
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima.
- D.S. N° 028-2007-ED: “*Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas*”.
- Flores, P., Lupiáñez, J., Berenguer, L., Marín, A. y Molina, M. (2011). *Materiales y Recursos en el Aula de Matemáticas*. Recuperado de [http://funes.uniandes.edu.co/1946/1/libro\\_MATREC\\_2011.pdf](http://funes.uniandes.edu.co/1946/1/libro_MATREC_2011.pdf)
- Ley N° 28628, aprobada por el decreto supremo N° 004-2006-ED: *Reglamento de la ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas*.
- Manzi, I., Gonzalez, R., y Sun, Y. (s.f.). *La Evaluación Docente en Chile*. Recuperado de: [http://www.mideuc.cl/libroed/pdf/La\\_Evaluacion\\_Docente\\_en\\_Chile.pdf](http://www.mideuc.cl/libroed/pdf/La_Evaluacion_Docente_en_Chile.pdf)
- Maya, A. (2007). *El Taller Educativo*. 2da. Edición. Bogotá.
- Ministerio de Educación (s/f). Página oficial. *Materiales Educativos, Herramientas para que los alumnos aprendan mejor*. Recuperado el 16 de diciembre de 2017 de [aprendeenlinea.udea.co/banco/html/materialeseducativos/](http://aprendeenlinea.udea.co/banco/html/materialeseducativos/)
- Ministerio de Educación (2010). *Orientaciones para el acompañamiento Pedagógico en el Marco del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje al Finalizar III ciclo de la EBR*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013a). *Rutas del Aprendizaje. Hacer uso de saberes matemáticos para afrontar desafíos diversos*. Lima: MINEDU.

- Ministerio de Educación (2013b). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013c). *Aprendiendo a Resolver Conflictos en las Instituciones Educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014a). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014b). *El Acompañamiento Pedagógico Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador*. 1ª Edición. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Manual de Gestión Escolar, Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016a). *Fascículo Compromisos de Gestión Escolar y Plan de Trabajo de la IE 2017*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016b). *Texto del módulo 2: Planificación escolar*. Lima. Littons.
- Ministerio de Educación (2017a). *Plan de Gestión del Currículo del Nivel Inicial*. Recuperado de: [http://www.ugel07.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/RD-N-002725-UGEL07-2017\\_2.pdf](http://www.ugel07.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/RD-N-002725-UGEL07-2017_2.pdf)
- Ministerio de Educación (2017b). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente. Manual de Aplicación*. Recuperado de [http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11498578878manual\\_ce\\_edd\\_inicial.pdf](http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11498578878manual_ce_edd_inicial.pdf)
- Ministerio de Educación (2017c). *Texto del módulo 3: Participación escolar y convivencia*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017d). *Texto del módulo 4: Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017e). *Texto del módulo 5: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*: Lima. Punto Digital S.R.L.

- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente*. 2da. Edición. Bogotá.
- Montero, C (s/f). *Hacia una propuesta de Criterios de Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Nortes, A. (1993). *Matemáticas, Universidad y Sociedad*. Pobla de Segur, España
- Obando, F., López, R., Luna, E., Luna, W. y Alpizar, R. (2014). *Sistema de evaluación docente mediante el modelo de 360 grados y el portafolio electrónico*. Medisur [revista en internet]. Recuperado de <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/2749/1458>
- Olivarez, J., Escalante, J., Mejía, J., Villa, M., Aranda, M. y Gallegos, M. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-modelodegestionEE.pdf>
- Porlán, R. y Martín, J. (1991). *El diario del profesor, un recurso para la investigación en el aula*. Sevilla: Diada. Recuperado de <https://profesorailianartiles.files.wordpress.com/2013/03/diario-del-maestro.pdf>
- Ramos, G., Ponce, B. y Orosco, A. (s.f.). *Autoevaluación de la práctica docente para profesores de Educación Primaria*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [revista en internet]. Recuperado de [.ara\\_prof\\_B%C3%A1sica%20Mx.pdf](#)
- Robinson, V. (2008, julio). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2835/3052>
- Taylor, S.J y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Editorial Paidós.

## Apéndices



Aplicación del cuestionario abierto a los docentes del IV ciclo de la I.E. para recoger información sobre las causas que originan el nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática.



Docentes socializando estrategias en el uso de materiales del área de Matemática para mejorar su práctica pedagógica.



Monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes del IV ciclo.