

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81653 “NUESTRA SEÑORA DE MONTSERRAT” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 – TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD.

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

GARCÍA DÍAZ, María Elizabeth

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:.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	11
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	
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	
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 para el monitoreo pedagógico	25
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico	24
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico ...	28
5.1.1.3. Evaluación	29
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	29
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación	30
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación	31
5.1.2 Área Curricular: Matemática	
5.1.2.1. Enfoque del área	32
5.1.2.2. Competencias del área	32

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias del área de Matemática	32
5.1.2.2.2. Procesos pedagógicos y didácticos para desarrollar la competencia del área de Matemática	36
5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones	38
5.2 Experiencia Exitosa.....	39
6. Diseño del Plan de Acción	41
6.1 Objetivos.....	41
6.1.1 Objetivo general.....	41
6.1.2 Objetivos específicos.....	41
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	42
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	47
8. Presupuesto.....	53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	55
10. Lecciones Aprendidas.....	58
Referencias.....	59

Índice de Tablas

Tabla1. Resultados de la ECE 2016 en Matemática.....	5
--	---

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	8
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico	14
<i>Figura 3.</i> Características del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Instrumentos de evaluación según la estrategia de acompañamiento pedagógico.....	28
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	48
<i>Figura 7.</i> Riesgos y medidas adoptadas del Plan de Acción	52
<i>Figura 8.</i> Presupuesto del Plan de Acción	53

Introducción

El presente trabajo académico titulado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente tiene el propósito de hacer frente al problema priorizado en la institución educativa “ nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo del nivel primaria de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” del distrito de Trujillo - UGEL 04, y se ha realizado teniendo en cuenta las causas que están incidiendo en el problema y que necesitan darle el tratamiento correspondiente que conlleven a la solución para lograr un mejor nivel de logro en los aprendizajes de los estudiantes.

El presente trabajo se elaboró después de analizar información sobre la práctica pedagógica y el clima escolar, debido a que es determinante que el estudiante se sienta motivado para aprender bajo estas condiciones. El enfoque centrado en la resolución de problemas ayuda a formar futuros ciudadanos para que actúen y piensen matemáticamente al resolver problemas en diferentes contextos, permitiendo desarrollar la curiosidad, persistencia, autonomía, rigurosidad, imaginación, el espíritu crítico y la creatividad, ya que la matemática es un instrumento de trabajo para el resto de disciplinas y a la vez armazón formalizador de conocimientos que las constituye, así también tiene gran utilidad práctica en el desempeño profesional del docente y en la toma de decisiones que orientan su ejercicio y calidad.

Se establece diseñar estrategias para la resolución de problemas matemáticos y mejora del clima escolar, donde se promuevan espacios para el dialogo horizontal, práctica de la escucha activa, establecimiento de normas de convivencia de manera consensuada. En este marco, se busca promover la Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica para recoger saberes y propuestas innovadoras de los integrantes de la comunidad educativa. (Jornadas de Reflexión) y programar jornadas de capacitación, charlas, talleres vivenciales para el desarrollo de sus competencias y habilidades, de modo que mejoren la calidad educativa a través de un trabajo colegiado.

El presente trabajo de Plan de Acción consta de 10 acápite. El primero está referido a la identificación de la problemática realizando la caracterización del contexto socio cultural y la formulación del problema identificado. El segundo está dirigido al diagnóstico del problema a través de análisis de los resultados cuantitativos

y cualitativos y su relación con la visión de cambio de la IE, los procesos, compromisos de gestión y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo). En el tercer acápite se hace referencia a la caracterización del rol que desempeña el Líder Pedagógico. En el cuarto y quinto acápite se plantea las alternativas de solución y a la vez se caracteriza la alternativa priorizada, pasando al sexto y séptimo acápite donde se diseña el Plan de acción determinando los objetivos con la matriz para el proceso de Monitoreo acompañamiento y evaluación y finalmente en los últimos acápites se presenta los presupuestos, la descripción del proceso de elaboración y también las lecciones aprendidas durante el proceso.

La propuesta de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente se convierte en una herramienta indispensable para mejorar el desempeño de los docentes que va a redundar en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y para su ejecución se necesita que el directivo promueva la participación de toda la comunidad educativa.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat”

Para la elaboración del presente trabajo académico es importante el conocimiento de la realidad institucional donde se ha identificado el problema a atender, por ello a continuación se desarrolla la caracterización del contexto socio cultural de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat”, ubicada en la Av. Santa Teresa de Jesús Mz. A1 Lote 1 Urb. Monserrate del distrito y provincia de Trujillo, región La Libertad.

La institución educativa en su dimensión territorial presenta algunas problemáticas muy complejas, tales como: mercados informales, delincuencia juvenil, congestión del tránsito vehicular, empleo informal y acumulación de basura en la zona. Frente a ello la institución educativa realizará proyectos de aprendizajes y sesiones contextualizadas para plantear alternativas de solución a los problemas planteados.

La IE N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat”, cuenta con local propio, con una infraestructura educativa adecuada y segura, conformada por tres pabellones de dos pisos construida de material noble, cuenta con 12 aulas, dirección, aula de innovaciones pedagógicas, cocina, comedor, tópico, aula de refuerzo, biblioteca, ambiente de educación física y 02 campos deportivos. Los espacios educativos han ido mejorando en forma progresiva gracias a los aportes del Ministerio de educación a través de los programas de mantenimiento de los locales escolares.

Actualmente la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” brinda el servicio educativo en el nivel primario, se caracteriza por ser polidocente con 12 docentes nombrados y 02 docentes contratados en el nivel primario, con una población escolar en el presente año de 312 estudiantes entre niños y niñas matriculados y distribuidos del 1° al 6° grado con dos secciones cada uno, dos personales de servicio y una directora designada por cuatro años, contando con 280 padres y madres de familia, trabajando en forma coordinada y conjunta para lograr objetivos comunes. Asimismo, contamos y utilizamos permanentemente los recursos

y materiales otorgados por el Ministerio de Educación para el logro de los aprendizajes.

Se encuentra inmersa en una comunidad donde prolifera el mercado informal, donde se expenden diversos productos para el consumo humano. Asimismo está rodeada de varias instituciones y empresas privadas, quienes constituyen el soporte para la realización de las diversas actividades que se programan en la institución educativa. Cuenta con servicios básicos de agua potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv.

La institución educativa ha establecido convenios con la parroquia para el apoyo permanente en la planificación y ejecución de actividades programadas por la comisión de asuntos religiosos. Asimismo, ha establecido convenios con la Universidad Privada “Antenor Orrego” para el apoyo de estudiantes de psicología y pedagogía en segundo y cuarto grado, para la mayor atención de los estudiantes y participamos en forma conjunta en las diversas actividades sociales, culturales, cívicas o deportivas planificadas por la comunidad. Por otro lado, contamos con la estrategia de soporte pedagógico interno, logrando obtener resultados muy favorables en las evaluaciones de la ECE en segundo grado por el compromiso asumido por los docentes nombrados.

La organización de la IE se rige de acuerdo a las normativas vigentes, cumpliendo con todos los compromisos y retos que plantea la educación, con una organización adecuada y transparente de los recursos económicos y financieros, publicando en forma permanente el manejo de los mismos. La gestión directiva está centrada en los aprendizajes de los estudiantes, en las diferentes áreas, teniendo en cuenta sus diversos enfoques, sin descuidar los principios valorativos de la educación para lograr el desarrollo integral de los educandos y con ello lograr ciudadanos competitivos que puedan interactuar y convivir en un ambiente social armonioso que mejore la sociedad en que vivimos.

Los docentes y estudiantes asumen su rol y compromiso para la mejora de los aprendizajes. Los estudiantes, docentes, directivos, APAFA, equipos y comisiones de trabajo, personal no docente; están integrados en el círculo de coordinación central que dirige estratégicamente a la institución con la finalidad de llegar a acuerdos comunes y resolver problemas. El sistema de organización considera la representación

de los estamentos de la IE como el órgano que toma las decisiones estratégicas sobre la vida institucional.

Los elementos del currículo están estrechamente relacionados, teniendo como actor principal a los estudiantes, nos proponemos realizar cambios significativos en la forma de gestionar la educación, basándonos en una educación centrada en los aprendizajes, con varias estrategias didácticas, contenidos articulados a la realidad local, material educativo actualizado, ambientes de la infraestructura adecuados y una gestión transparente y eficiente basada en una planificación institucional estratégica, todo ello en razón de ser una institución educativa inteligente que enfatice el desarrollo de valores, gestión del conocimiento, desarrollo del potencial humano y habilidades. En ese sentido, se busca un aprendizaje que tome en cuenta las necesidades sociales, éticas y productivas del medio que nos rodea para lograr una formación integral en los educandos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como las evaluaciones de la ECE 2016, las actas de evaluación 2015, 2016 y registros oficiales se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo del nivel primaria de EBR de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” UGEL 04 del distrito de Trujillo – región La Libertad”.

Nivel de desempeño	ECE	Actas de Evaluación
Satisfactorio	23,15%	91,9%
Proceso	45,45%	6,1%
Inicio	22,65	2%
Previo al inicio	8,75	0%
TOTAL	100%	100%

Tabla 1: Resultados de la ECE 2016 en el área de Matemática.

Una de las causas que ha provocado este problema es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la resolución de problemas, debido al desconocimiento del enfoque del área y de los procesos pedagógicos y didácticos, por la falta de motivación de los docentes para acudir a capacitaciones y actualizaciones respectivas. El factor que se relaciona con esta causa es la gestión del currículo, en lo referido a capacidades docentes, generando aprendizajes poco significativos y bajos resultados en las evaluaciones de los estudiantes.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos en las actas de evaluación correspondientes al año 2016, arrojan un 91,9% de logro en el nivel satisfactorio; sin embargo, los resultados ECE indican que se ha alcanzado solo un 23,15%, lo que quiere decir que existe incoherencia entre los resultados, por lo que se hace necesario implementar un Monitoreo Acompañamiento y Evaluación permanente.

Otra causa del problema es el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas para hacer un seguimiento al docente de manera frecuente. Un factor importante relacionado con esta causa es la Planificación del monitoreo y acompañamiento. Al no tener un acompañamiento planificado y sistemático, los docentes han terminado improvisando en la ejecución de las sesiones. No han recibido mayores talleres, asesoría o apoyos. Esto, trae como consecuencia deserción escolar.

Una tercera causa del problema es la aplicación inadecuada de estrategias para promover la convivencia escolar a través del cumplimiento de normas o acuerdos en el aula, por no existir un monitoreo eficiente para su cumplimiento y la autorregulación del comportamiento de los estudiantes. El factor relacionado es la gestión de conflictos en el aula. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes y deterioro de la imagen institucional.

Para poder atender las causas que permitan superar el problema se cuenta con fortalezas tales como: la existencia de adecuados canales de comunicación con las organizaciones internas como APAFA, CONEI, tutoría, entre otros; asimismo, con personal nombrado en constante capacitación y compromiso en su labor docente. A nivel de oportunidades como: parroquia, universidades, municipalidad, seguridad ciudadana, Sanidad de las Fuerzas Policiales, hospitales, posta de salud entre otras, promoviendo en cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, caminando a alcanzar un

solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes en un clima escolar adecuado. Estas fortalezas y oportunidades ayudarán a revertir los resultados del diagnóstico considerando como factor clave la participación de los diferentes actores y aliados de la I.E

Para mayor explicación de las causas y efectos del problema, se presenta la siguiente figura del árbol de problemas:

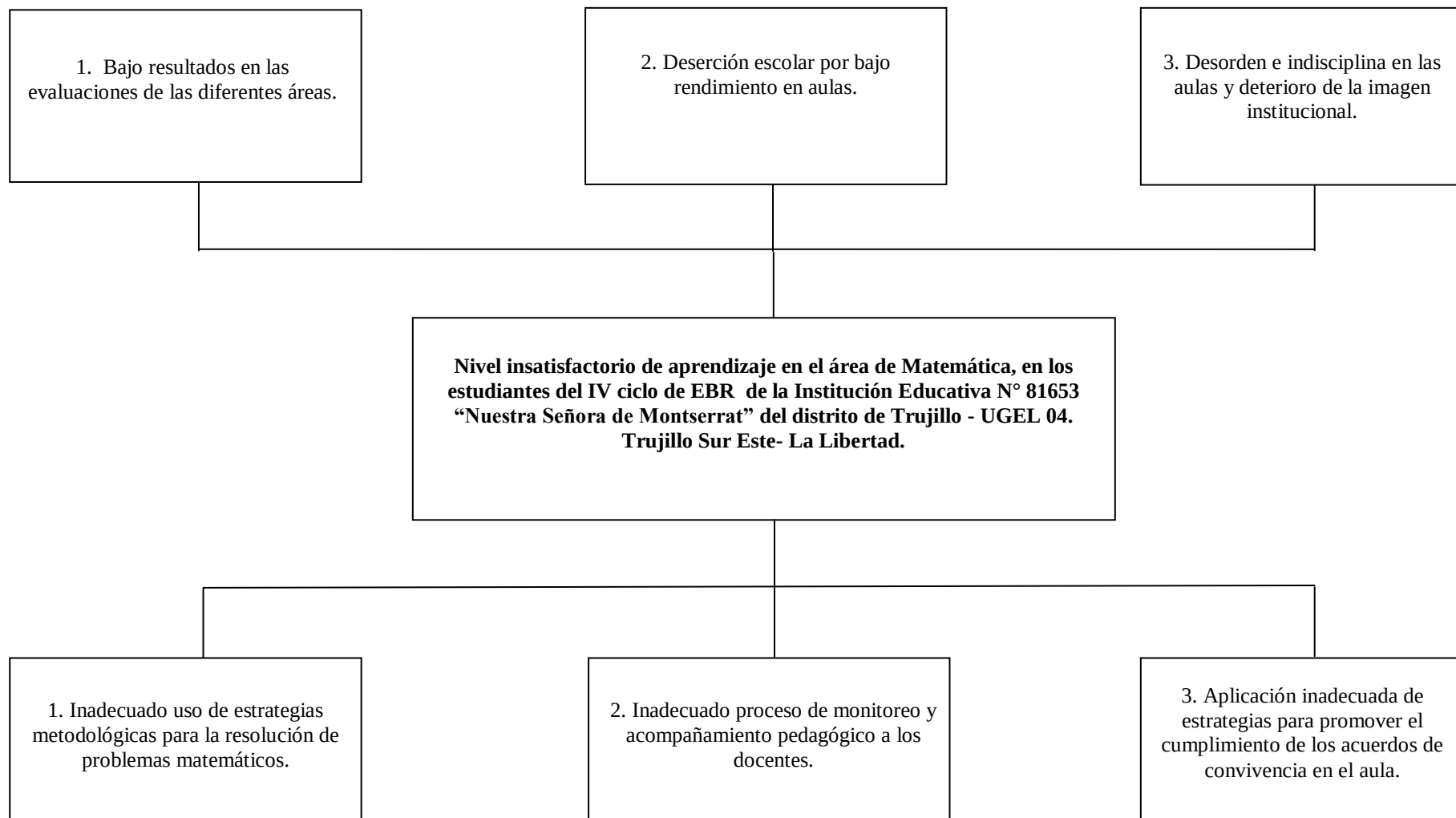


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados a los docentes en el aspecto cuantitativo es mediante la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica en el aula y en el aspecto cualitativo a través del guía de preguntas para grupo focal aplicado a los estudiantes, los mismos que arrojaron resultados que permiten tomar decisiones frente la problemática determinada y fortalecer las buenas prácticas en el aula y en el trabajo pedagógico con los estudiantes.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Al observar los resultados cuantitativos en la aplicación de la ficha de monitoreo se tiene que el 60% de los docentes tienen dificultad para la adecuación de estrategias metodológicas debido a que muchas veces los docentes ejecutan actividades improvisadas sin tener en cuenta el enfoque y los procesos pedagógicos del área de Matemática para lograr aprendizajes significativos de acuerdo a su realidad y contexto. Asimismo, no realizan acompañamiento a sus estudiantes y no ejecutan la evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe a que los docentes necesitan adecuar sus estrategias a las necesidades e intereses de sus estudiantes que permitan lograr mejores aprendizajes.

2.1.2 Resultados cualitativos. El instrumento que se tiene en cuenta en los resultados cualitativos es la guía de preguntas para grupo focal aplicado a los estudiantes y docentes. Los resultados de los estudiantes, muestra un clima al interior del aula con dificultades. Los estudiantes manifiestan que ante las explicaciones de los docentes, se suele observar al mismo tiempo conversaciones entre los estudiantes, evidenciándose poco interés frente al desarrollo de las clases. Esto se debe al poco manejo de estrategias didácticas y estrategias para regular el comportamiento de los estudiantes.

Asimismo, los alumnos refieren que se genera indisciplina cuando sus compañeros intervienen participando sobre aspectos vinculados a la clase. Esto se debe a que los estudiantes no han interiorizado adecuadamente las normas de

convivencia y no están siendo monitoreados adecuadamente en su cumplimiento generando un clima escolar inadecuado.

Por otro lado, también manifiestan que la docente hace uso de mecanismos negativos para corregir el comportamiento inadecuado de los estudiantes. En ocasiones utiliza procedimientos positivos para estimular la conducta en clase. Cabe indicar que pese a ello los estudiantes indican que sus compañeros continúan generando desorden, por lo que se infiere que la docente no está manejando adecuadamente sus estrategias tanto vinculadas al área como aquellas relacionadas al manejo de conflictos al interior del aula.

Finalmente, manifiestan que se observa el incumplimiento de normas de convivencia. Frente a ello, la evaluación de los aprendizajes no toma en cuenta la dimensión actitudinal como un criterio básico para exigir y orientar una disciplina acorde a la situación y demanda educativa, aspectos fundamentales que se deben tener presente para mejorar el clima en el aula.

Los resultados del grupo focal aplicado a los docentes, en relación a la gestión curricular, nos indica que el monitoreo y acompañamiento pedagógico al docente debe realizarse en forma permanente, debido a que se están realizando en forma limitada por las múltiples funciones y ocupaciones que ejerce el personal directivo. Asimismo, identifican como prioridad el conocimiento de mayores estrategias para mejorar su práctica pedagógica. Por otro lado, los docentes manifiestan tener poca disponibilidad de tiempo para participar en talleres, capacitaciones, pasantías y otros, así como realizar un trabajo colegiado, debido a los diversos problemas familiares que enfrentan y por la participación en otras actividades educativas y laborales que realizan al culminar sus labores pedagógicas en la institución educativa.

Para revertir los resultados del diagnóstico se considera importante implementar las acciones de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente, considerando que la principal debilidad se encuentra en el manejo de las herramientas pedagógicas del área de Matemática, es así que el rol del líder debe enfocarse a trabajar de mano con el docente desde la planificación curricular. Al respecto, el MBDDirectivo, sostiene que para revertir los problemas del clima escolar, el líder pedagógico debe generar un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este– La Libertad”.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para realizar el acompañamiento pedagógico a sus estudiantes, la ejecución de la evaluación formativa y/o sumativa y la adecuación de estrategias metodológicas. Asimismo, le cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni han sido monitoreados permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Por otro lado, los resultados de los instrumentos cualitativos evidencian una clara indisciplina en el aula y escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico, fundamentalmente por la falta de manejo de las estrategias de la práctica docente, tanto estrategias de aprendizaje como estrategias para regular el comportamiento en el aula, así como la poca disponibilidad de tiempo para asistir en talleres, capacitaciones y realizar un trabajo colegiado.

El problema de la IE denominado nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, guarda estrecha relación con los procesos misionales u operativos; específicamente el fortalecimiento del desempeño docente, gestión de los aprendizajes y gestionar la convivencia escolar y la participación, desde la función de los líderes pedagógicos para dar respuesta al problema identificado. (Mapa de Procesos-Nivel 0). Dichos procesos están relacionados con los sub procesos: realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), reforzar los aprendizajes (PO04.2), y realizar el acompañamiento integral del estudiante (PO04.3), así como promover la convivencia escolar (PO05.1) (Mapa de Procesos – Nivel1). Asimismo, guarda relación con los procesos estratégicos, específicamente con Desarrollar Planeamiento Institucional para dar soporte al problema. (Mapa de Procesos-Nivel 0). Dicho procesos están

relacionados con los sub procesos: Formular el PAT (PE01.3 y establecer el RI (PE01.4) (Mapa de Procesos – Nivel1)

Con respecto a los compromisos de gestión plasmados en la RM 627-2016 Norma de Inicio del Año Escolar 2017, se ha manifestado que no se está respondiendo a los compromisos “Acompañamiento y Monitoreo de la Práctica Pedagógica en la I.E.” (4) y el “Progreso Anual de Aprendizajes de todas y todos los estudiantes” (1), “Retención Anual de los Aprendizajes” (2) y “Gestión de la Convivencia Escolar en la I.E.”(5), compromisos que serán trabajados y monitoreados en forma permanente a través de actividades en el Plan Anual de Trabajo de la I.E. para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Directivo, establece en el dominio 1 la “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes” y específicamente en la competencia 2 “promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad”, indicadores que nos ayudarán a establecer las condiciones favorables para la mejora de los aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa.

De la misma manera, se relaciona con el dominio 2 “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes” y específicamente con la competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” y la competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

Finalmente, frente a lo expuesto, se plantea el siguiente reto: Incrementar el nivel satisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad, para elevar las metas de aprendizaje. De la misma manera, se plantean los desafíos: Promover el uso de estrategias metodológicas para la resolución de problemas matemáticos, favorecer la aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos

de convivencia en el aula, impulsar un adecuado proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes; con la finalidad de lograr la retención escolar al 100%, mejorar la imagen institucional y excelentes resultados en las evaluaciones de las distintas áreas implicadas con el rendimiento de las competencia de matemática para lograr buenos resultados en las evaluaciones de las diferentes áreas, evitar la deserción escolar y mejorar la imagen institucional.

A continuación se presenta el cuadro donde se relacionan los procesos, compromisos y competencias del MBDDirectivo:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se están realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Trujillo Sur Este - la Libertad.	Resultados cuantitativos: Uso de estrategias metodológicas El 60% de los docentes tienen ciertas y grandes dificultades para realizar el acompañamiento pedagógico a sus estudiantes El 60% de los docentes muestran cierta dificultad para la ejecución de la evaluación formativa y/o sumativa. El 60% de los docentes tienen cierta dificultad para la adecuación de estrategias metodológicas.	PE01: Desarrollar Planeamiento Institucional (Formular el PAT) P004: Gestión de los Aprendizajes	Progreso Anual de aprendizajes de todos y todas los estudiantes de la I.E. Retención anual de estudiantes en la I.E.	5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	Resultados cualitativos: Clima escolar Monitoreo y Acompañamiento pedagógico A los docentes les cuesta reconocer el esfuerzo individual y grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente ni ha sido monitoreada permanentemente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.	P003: Fortalecer el Desempeño Docente. PE01: Desarrollar Planeamiento Institucional (Establecer el RI) P005: Gestionar la convivencia Escolar y la participación.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. Gestión de la Convivencia escolar	6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistémico de los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad.

Figura 2. Cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, citada en el módulo introductorio (Minedu, 2016), el rol del líder pedagógico se entiende a partir de cinco dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea lograr que un incremento del 23% al 50%, en el presente año, en el nivel satisfactorio de los aprendizajes en el área Matemática en el IV ciclo de primaria; para ello, será necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La segunda dimensión, es la obtención y asignación de recursos de forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea gestionar, proveer y facilitar oportunamente los recursos humanos, materiales y económicos en el área de Matemática para su uso eficiente. Para esto los docentes deben hacer buen uso de los materiales educativos, teniendo en cuenta que estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas para solucionar esta dificultad. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La complejidad de la obtención de los recursos, es el que no se pueda dotar de ellos a los docentes y estudiantes, debido a la mayor inversión económica; por ello, es importante que se planteen nuevas estrategias como es el caso de la participación a través del trabajo colaborativo de los diferentes actores educativos así como el establecimiento de las alianzas estratégicas, entre otros para el logro de los aprendizajes.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar la implementación del monitoreo de la práctica docente en el uso adecuado de estrategias metodológicas mediante el acompañamiento sistémico, considerando las necesidades de los estudiantes. Es muy

importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello, para asesorar oportunamente y mejorar de su práctica pedagógica y por ende lograr aprendizajes significativos en los estudiantes del IV ciclo de educación primaria.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje y reuniones colegiadas para promover la auto capacitación docente en relación a la resolución de problemas matemáticos. Esto permitirá a los docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson considera asegurar un ambiente seguro y de soporte. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar un adecuado clima escolar con espacios pedagógicos y administrativos suficientes, adecuados, implementados, cómodos y eficientes para el trabajo respectivo, garantizando de esta manera una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación se presenta el siguiente cuadro de la caracterización del rol como líder pedagógico, teniendo en cuenta la propuesta de Viviane Robinson

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Lograr un 100% de los docentes haga uso de estrategias metodológicas adecuadas para el área de Matemática en el IV ciclo de primaria.	Asumir compromisos que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Uso estratégico de recursos	Gestionar, proveer y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de Matemática en todas las aulas para su uso respectivo.	Para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Monitorear la práctica docente en el uso adecuado de estrategias metodológicas mediante acompañamiento sistemático considerando las necesidades de los estudiantes.	Lograr aprendizajes significativos en todas las áreas del IV ciclo de Educación Primaria.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Ejecutar asesoramiento personalizado y colegiado a los docentes, propiciando la formación continua para adecuar las estrategias de aprendizaje a las necesidades e intereses de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.	Para desarrollar competencias y capacidades profesionales de los docentes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente	Desarrollar aprendizajes de alta calidad en un ambiente adecuado, acogedor e implementado.

Figura 3. Características del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” del distrito de Trujillo - UGEL 04 – Trujillo Sur Este – La Libertad, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Matemática. Dicha elección se basa en reconocer que el MAE es el principal medio de intervención del equipo directivo cuando se trata de mejorar la práctica pedagógica, pues el desempeño docente se concretiza en un escenario de aprendizaje que debe estar liderado por el director que conoce y toma decisiones institucionales, administrativas y por supuesto pedagógicas de gran impacto.

La implementación del plan del MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Matemática; asimismo, su contextualización apelará a las características donde se ubica la IE; es decir, al distrito de Trujillo, zona dedicada al comercio, donde existen universidades públicas y privadas, hospitales, clínicas, centros de salud. Asimismo, viene presentando una serie de problemas sociales como asalto a mano armada, existencia de familias disfuncionales y crecimiento de comercio ambulatorio. Este contexto será tomado muy en cuenta en la implementación del MAE, pues a partir de un acompañamiento eficiente, el docente está en mejores condiciones para lograr que sus estudiantes reflexionen de forma crítica sobre la realidad circundante.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), señala al Monitoreo pedagógico como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva. La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. La actitud del Líder Pedagógico debe concretizarse en la transformación de la escuela, y de manera específica, en la mejora de los procesos pedagógicos, cuya característica en el marco del MAE

implican poner una especial atención a la forma cómo el directivo se relaciona afectivamente con su personal docente.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del plan antes mencionado; es el caso del “Acompañamiento pedagógico como estrategia para la transformación de la enseñanza de las matemáticas con los docentes de básica primaria de la Institución Educativa Manuela Beltrán” desarrollado por Nancy Carolina Porras Ledesma en el año 2016 en la Institución Educativa Manuela Beltrán ubicada en el barrio Manrique de Medellín, Colombia. Fue realizado como trabajo de investigación para obtener el grado de magister en Enseñanza de las Ciencias exactas y Naturales en la facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Colombia.

Los resultados de esta experiencia serán tomados en cuenta para implementar el MAE en la institución educativa, como es el caso de la transformación de las prácticas pedagógicas en la enseñanza de las matemáticas por medio de la consolidación de la comunidad de aprendizaje con la que se realizaron diferentes sesiones de trabajo situado y acompañamiento en el aula, posibilitando espacios de reflexión, trabajo colaborativo y socialización de experiencias, abordando aspectos disciplinares, metodológicos y pedagógicos.

La alternativa, exige que el rol como Líder Pedagógico implique plantearse metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Matemática en la IE N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat”. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de la IE. Del mismo modo, es necesario implementar el plan del MAE de la práctica docente en el área de Matemática; esto permitirá dar apoyo técnico a los docentes, monitorear y asesorar la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente. También participar en la planificación, difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje.

La implementación del Plan del MAE de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso estratégico de dirección y liderazgo con el desarrollo del planeamiento institucional está principalmente vinculado con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3) y con el de gestionar relaciones institucionales y comunitarias con el de promover alianzas interinstitucionales (PE02.2).

En el proceso misional el MAE se relaciona con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3).

El de gestionar los aprendizajes con el de realizar del acompañamiento integral al estudiante (PO04.3). El gestionar la convivencia escolar y la participación con el de promover la convivencia escolar (PO05.1). En el caso del proceso de soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar, están estrechamente relacionados, ya que el director es el Líder Pedagógico cuya tarea es monitorear y acompañar a los docentes para adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño.

El líder contribuye al desarrollo del capital social dentro y fuera de la escuela. La claridad de su rol, así como la calidad de su intervención se realiza en virtud del manejo y conocimiento que tenga la comunidad educativa para favorecer su desempeño, lo cual se encuentra plasmado en los lineamientos del Marco del Buen Desempeño del Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar. En tanto la gestión curricular constituye el campo de acción de su liderazgo pedagógico, pues debe concentrarse en orientar de forma pertinente y sostenida los procesos pedagógicos que desarrollan los docentes de la institución educativa.

En ese sentido, la participación de los docentes en la implementación del MAE se visualizará principalmente en la conformación de comunidades de aprendizaje sobre cómo mejorar el acompañamiento pedagógico en la institución educativa, implementando estrategias como: visitas al aula, círculos de interaprendizaje, jornadas pedagógicas, y pasantías, entre otras, donde los docentes reconocerán y valorarán los espacios generados que ayudan a la reflexión sobre su propia práctica pedagógica, socialización e intercambio de experiencias, trabajo colegiado y colaborativo para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes. Asimismo, el directivo deberá tener buen tino para identificar y analizar situaciones conflictivas y plantear alternativas de solución pacífica a las mismas permitiendo su resolución mediante el diálogo, consenso y la negociación a través de estrategias pertinentes.

La alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la IE, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como la planificación y diversificación curricular, la adecuación y el manejo de estrategias metodológicas que incorporen los saberes previos, los conocimientos locales y el uso de materiales y recursos educativos del aula y del contexto, adecuación de herramientas y procedimientos de evaluación de aprendizajes y la incorporación y uso pertinente de los materiales educativos.

La implementación del plan del MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Del mismo modo, esta alternativa, será evaluada a partir de la sistematización, de las evidencias de cada actividad previstas en el diseño del plan de acción. Los resultados del MAE tendrán como escenario la puesta en común de las acciones de mejora en los diferentes espacios de reflexión que se desarrolle en la dinámica de la gestión que implementará el directivo teniendo en cuenta la autoevaluación docente que permite conocer la percepción sobre su propia práctica, la coevaluación a través de observaciones entre pares y la heteroevaluación con visitas y reflexión sobre los logros y dificultades para mejorar la evaluación.

En tal sentido, el directivo de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat”, presenta dificultades para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; teniendo que enfrentar desafíos como es el caso del cruce de actividades administrativas, no poder lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada en forma óptima, participación en jornadas o talleres de capacitación programadas, desconocimiento de estrategias metodológicas del área, cambio de currículo, desgaste emocional por la carga laboral y el estrés, la no práctica de una cultura de autoevaluación y el desconocimiento de estrategias para el manejo del clima escolar;

Asimismo, debe identificar los desafíos principales de la comunidad educativa en función de los problemas priorizados vinculados a la convivencia democrática y

participativa (respeto a las diferencias y bien común). Elaborar estrategias en relación a la solución de conflictos, propiciando espacios de integración entre agentes educativos, fomentando un clima laboral favorable al dialogo, participación democrática, toma de decisiones concertadas, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente para fortalecer la convivencia.

Estos retos descritos, se enfrentarán realizando actividades que ayuden al estableciendo de cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes, con la sensibilización para su participación en jornadas, capacitaciones y círculos de aprendizaje, con la promoción de estrategias para el manejo adecuado del clima escolar y la aplicación eficiente de estrategias metodológicas para la resolución de problemas matemáticos y el trabajo colaborativo entre otros.

Teniendo en cuenta los retos planteados, se prevé realizar cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque crítico reflexivo, el manejo de estrategias e instrumentos de MAE para establecer un diálogo interactivo directivo-docentes que permitan recoger necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes con el propósito de fortalecer sus capacidades profesionales en el área de Matemática.

Del mismo modo, debe transmitir las expectativas de los estudiantes y docentes a la comunidad educativa generando compromisos de busca para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados en el área de Matemática; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la institución educativa y otros padres para coadyuvar a la mejora del problema planteado.

Por último, para el cumplimiento de estos retos, se tiene que enfrentar diferentes riesgos tales como: Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido y objetivo; limitado tiempo para realizar el acompañamiento permanente y la poca apertura a recibir sugerencias; poca disposición a la evaluación entre pares y escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación. Frente a ello, se prevé las siguientes medidas: Conformación y capacitación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico y la adaptación de estrategias e instrumentos de monitoreo, realización de jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento, y finalmente la implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Esta alternativa de solución se abordará con sumo interés debido a que nos permitirá conocer el trabajo docente en el aula para contribuir a la mejora y elevar el logro de los aprendizajes, lo que se tratará a continuación:

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Dentro de los diferentes procesos del MAE, el monitoreo es el punto de partida para realizar un acompañamiento, lo que quiere decir que se debe tener especial cuidado en esta etapa.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones (Minedu, 2014, p. 50)

El Ministerio de Educación nos propone como ideas centrales de su definición: Recojo y análisis de la información, de los procesos y productos pedagógicos con la toma de decisiones, pero además es necesario complementar con la siguiente propuesta:

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión, en otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p.51)

Es decir, como definición general, el monitoreo es un procedimiento de recojo y análisis de la información, relacionado con la observación de los procesos (pedagógicos y didácticos), así como los productos pedagógicos (desarrollo de competencias y capacidades) para la toma oportuna de decisiones; de manera específica, el monitoreo es el recojo de información sobre el uso de las estrategias y recursos metodológicos, así como del uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

La síntesis que se hace del párrafo anterior nos permite proponer también para nuestro problema identificado que el monitoreo nos debe de permitir el recojo de información sobre el desempeño docente en la resolución de problemas matemáticos en los estudiantes para identificar logros y debilidades para una toma de decisiones oportunas y pertinentes a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los alumnos.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes. Las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos.

Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Minedu, 2014, p. 53)

La estrategia que se describe, debe estar mediada por una finalidad, que en este caso es identificar las fortalezas y debilidades de los docentes dentro del marco de los compromisos de gestión o simplemente consecuencia de haber iniciado un proceso de evaluación para el ingreso a la carrera pública magisterial, para el ascenso en la escala magisterial, evaluación del desempeño docente, evaluación para el ascenso o para el acceso a otro cargo, tal como lo dispone la norma. Como se describe la estrategia de la visita al aula se puede aplicar en diversas ocasiones o fines. Para el caso del monitoreo se va a limitar al recojo de información para culminar con alguna toma de decisión.

- *Observación entre pares.* La observación entre pares tiene una finalidad y algunas características pudiendo ser que en su ejecución

Cada docente se constituye un experto de aquellas prácticas que mejor ejecuta. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo. (Minedu, 2017b, p. 33)

Cada uno de los docentes, en el ejercicio de sus responsabilidades en el aula ha fortalecido ciertas capacidades, que cuando los pone en práctica con sus estudiantes logra en ellos sus aprendizajes previstos, que es la razón última de las instituciones educativas, en donde los profesores tienen roles que cumplir en el ejercicio de su profesión.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes son:

- Ficha de observación. Es un instrumento de recolección de datos que utiliza el director para realizar la observación de una sesión de clase a los docentes.

Registra las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la resolución de problemas, uso de los recursos y materiales educativos y clima del aula. (Minedu, 2014, p. 57)

Este instrumento de recojo de información no debe de ser aplicado para verificar el cumplimiento de las algunas acciones que los docentes tienen como responsabilidad en ejecutar, como por ejemplo el uso del tiempo, porque se estaría tratando de otra acción que denominamos supervisión. La ficha de observación es un instrumento que nos va a permitir recoger información de tipo cuantitativo, por las características que poseen los indicadores.

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

Como característica principal es que sirve para recoger información de tipo cualitativo y se puede aplicar de manera paralela con otros instrumentos como la ficha de observación.

5.1.1.2 . Acompañamiento pedagógico. Es tan importante para apoyar y asesorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a los docentes que lo requieran.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en

Brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez -Molina, 2011, p. 262)

Asumimos que consecuencia de haber realizado las acciones de monitoreo, entendida como el recojo y análisis de la información se tomaron decisiones que deberían conducir a ofrecer a los docentes una asesoría continua, en el sentido que deben de responder a un proceso cíclico, no limitado por el tiempo (días, semanas, meses, bimestres o trimestres), ni tampoco a procesos (fortalecimiento del uso de los procesos pedagógicos o didácticos o al uso de los medios y materiales educativos), sino que debería culminar por haber alcanzado las metas previstas en los documentos de planificación institucional.

El acompañamiento facilita al docente a que pueda mejorar su desempeño en el aula sin descuidar el aspecto relacional en los cuales la comunicación y las emociones juegan un rol fundamental. Permite al docente crecer profesionalmente a partir de sus propias experiencias dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía.

En resumen, el acompañamiento pedagógico debe de estar conducido a ofrecer a los docentes una asesoría continua, en el sentido que debe de responder a un proceso cíclico, que facilite al docente que pueda mejorar su desempeño en el aula sin descuidar el aspecto relacional en los cuales la comunicación y las emociones juegan un rol fundamental.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* (Minedu, 2017b, p. 49) ha propuesto como estrategias del acompañamiento pedagógico a:

- La visita en el aula. Permite la observación directa de la práctica docente; es decir, el desarrollo de la sesión de aprendizaje para luego brindar la asesoría y asistencia personalizada al docente observado. La frecuencia de las visitas dependerá de la necesidad del docente y cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación para lograr mejores prácticas.

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios donde los docentes y directivo intercambian experiencias de aprendizaje y se abordan grupalmente temas de interés común. Permite profundizar temas, registrar ideas fuerza, llegar a consensos,

fortalecer la comunicación, el trabajo en conjunto como también la resolución de problemas relacionados con la práctica docente.

- Pasantías. Consiste en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia.

- Jornadas de autoformación docente. Permite fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta a las necesidades docentes.

- Comunicación virtual. Permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento y la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez.

- Sistematización de la práctica. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

- Talleres de seguimiento. Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller.

Las estrategias que se acaban de describir son las que propone el Ministerio de Educación, pudiendo decir, respecto a ellas que, la visita en el aula, si bien es una estrategia del acompañamiento también lo es del monitoreo, cada uno con sus características y finalidades, los círculos de interaprendizaje tratan de fortalecer el trabajo en equipo teniendo como uno de sus fines el intercambio de experiencias, las pasantías si bien es cierto es una alternativa que se podría implementar como estrategia del acompañamiento, sin embargo la última palabra lo tendría la UGEL, por tener como finalidad la de autorizar o no el desplazamiento del personal fuera de su institución educativa o de lo contrario programarlas en horarios alternos a su labor pedagógica para que puedan asistir todos los docentes.

Las jornadas de autoformación docente si es una alternativa que se debe de implementar en nuestro plantel, por motivos que en nuestro contexto se dan las condiciones mínimas que favorecen esta estrategia; la comunicación virtual también es una alternativa por el acceso a internet, tendiendo como referente a Perú Educa por ejemplo; en la sistematización de la práctica se tendría que dar las orientaciones para que los docentes logren una sistematización exitosa de su práctica en el aula, para después hacer una sistematización colectiva; por último, el taller es una de las

estrategias que los docentes de nuestra institución educativa han ido fortaleciendo y mejorando cada día.

5.1.1.2.3. *Instrumentos del acompañamiento pedagógico.* Los instrumentos son los medios por los cuales nos vamos a valer para recoger la información a consecuencia de la aplicación de algunas de las estrategias dirigidas en el acompañamiento pedagógico.

En ese sentido, los instrumentos de acompañamiento pedagógico constituyen una mediación importante para el seguimiento y la regulación del proceso de acompañamiento. Se deben utilizar con la flexibilidad y la creatividad que demanda la naturaleza de la actividad; las variables del contexto grupal, institucional e individual. Los instrumentos deben facilitar el trabajo y contribuir al fortalecimiento de la calidad de los procesos educativos que genera el acompañamiento. (García, 2012, p. 54)

El Ministerio de Educación (2017b, p. 49) ha formulado el siguiente cuadro con los instrumentos que se pueden utilizar en cada estrategia que se implemente en el acompañamiento pedagógico.

Estrategia de acompañamiento pedagógico	Instrumento para la estrategia
Visita de aula	Ficha de Observación y cuaderno de campo
Círculos de interaprendizaje	Hoja de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas
Pasantías	Sesión de aprendizaje y cuaderno de campo
Jornadas de autoformación docente	Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.
Comunicación virtual	Hoja de planificación del evento, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.
Sistematización de la práctica	Portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas e informe de la sistematización de la experiencia.
Talleres de seguimiento	Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento y material de información o lectura pedagógica.

Figura 4. Instrumentos de evaluación según estrategia de acompañamiento pedagógico.

Comentamos algunos aspectos que poseen los instrumentos propuestos para cada estrategia, siendo así que las visitas al aula con la aplicación de la ficha de observación y cuaderno de campo se debe de recoger tanto información cuantitativa como cualitativa, con la finalidad de que la información recogida nos permita comprender e interpretar lo observado. Con los círculos de interaprendizaje, pretendemos dar las bases para que en la institución se consoliden las comunidades de aprendizaje, empleando instrumentos que fácilmente se pueden triangular para que los datos recogidos no sólo se analicen, sino que se contraste las visiones o enfoques de la información recabada.

En el caso de la pasantía los procedimientos pueden ser los mismos que en el caso de la visita al aula. En cuanto a las jornadas de autoformación los instrumentos sugeridos a ser utilizados servirán a los docentes de guía para que utilicen adecuadamente algunas herramientas que los conduzcan a alcanzar los logros propuestos.

En la comunicación virtual encontramos una serie de ofertas de perfeccionamiento y especialización que se realizan a distancia, debiendo sugerir al docente aquellos que satisfagan sus necesidades. La sistematización como estrategia es bastante rica en las oportunidades de mejora en el desempeño laboral, lo que debería de fortalecerse al interior de la institución educativa. En la última estrategia también es aplicable el aspecto de la triangulación.

El proceso de monitoreo y de acompañamiento pedagógico son procesos cíclicos que se deben de ejecutar durante todo el año lectivo, no debiendo limitarse al recojo de la información de manera aislada.

5.1.1.3. Evaluación. La evaluación debe ser una práctica formativa que permita involucrar al docente en todo su proceso.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Tratar de la evaluación del desempeño docente ha sido una tarea un poco controversial en el sistema educativo peruano, siempre se intentó arribar a una propuesta válida y consensada, sin embargo, siempre existieron desacuerdos en la aplicación de los procedimientos o de los instrumentos. Son muchas las propuestas que podemos encontrar en relación al desempeño docente, iniciaremos este aparatado con una definición un poco ambiciosa para nuestra realidad y debemos cerrar con lo señalado por el Ministerio de Educación de nuestro país. Valdés (2009) “se refiere a la evaluación del desempeño docente como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y

valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas” (p. 13)

Tal como lo propone el autor se pretende, consecuencia de un proceso sistemático, es decir realizado en diferentes momentos o etapas con la intención de obtener datos válidos y fiables, teniendo como objetivo comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos. Bajo esta mirada, la referencia para la obtención de los datos válidos deben ser los logros alcanzados por los estudiantes en su permanencia y fuera de la institución educativa, ampliando sus efectos a los directivos, docentes, padres de familia e instituciones de la comunidad.

Ya desde nuestro contexto, se dispuso en el art 28 del reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, que el docente en su permanencia en el Ministerio de Educación debería pasar por una “evaluación para el ingreso a la carrera, evaluación de desempeño docente, evaluación para el ascenso y desempeño en los cargos” (Congreso de la República, 2013, p. 93), teniendo como referencia el art 62.1 de la misma norma que dice que la evaluación de desempeño tiene “como objetivo comprobar la eficacia y eficiencia del profesor en el ejercicio del cargo”. (Congreso de la República, 2013, p. 113)

Desde la práctica, el Ministerio de Educación ha implementado como parte de la evaluación docente la aplicación de evaluaciones para medir la eficacia y la eficiencia, de los docentes, pero para comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas se están implementando evaluaciones al desempeño docente a través de la rúbricas de evaluación en el aula.

Desde una perspectiva formativa la evaluación del desempeño

es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Minedu, 2008, p. 10)

Bajo la cita que hemos realizado en el párrafo anterior es que tenemos un marco legal que solo lo debemos de implementar.

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación. Entre los tipos de evaluación que permiten valorar el trabajo pedagógico del docente tenemos a la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

- La autoevaluación de la práctica. Es el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Entre sus objetivos se encuentran: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de autodesarrollo; y aumentar su nivel de profesionalidad. Asimismo, considera entre las técnicas de autoevaluación: Retroalimentación proporcionadas por cintas de video y audio, hojas de autoclasificación, informes elaborados por el propio docente y materiales de autoestudio (Valdés 2009, p. 72)

- La Coevaluación o evaluación entre pares. Es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores que son considerados expertos en el campo docente y en la disciplina en la que ejerce su actividad. (Minedu, 2017)

Esta estrategia aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes de distintos ciclos, debido a que en la autoevaluación, la mayor parte de los docentes se autoevalúan con puntajes altos y con poca variabilidad entre ellos (Alvarado, 2011)

- La heteroevaluación. Es llevada a cabo por los directivos o por una comisión evaluadora que ellos presiden y que integra además a colegas, padres, etc. Según el énfasis que se dé a una o a otra, se estimulará el protagonismo del profesorado o se ponderará el control externo de la acción docente. (Valdés 2009, p. 72)

La autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación son importantes porque nos proporcionarán datos que ayuden a crecer a los docentes en su desempeño a niveles mayores de competencia.

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

5.1.2 Área Curricular de Matemática. El aprendizaje de la Matemática contribuye a formar ciudadanos capaces de buscar, organizar, sistematizar y analizar información, para entender e interpretar el mundo que los rodea, desenvolverse en él, tomar decisiones pertinentes y resolver problemas en distintas situaciones, usando de forma flexible estrategias y conocimientos matemáticos. (Minedu, 2016d)

5.1.2.1 Enfoque del área de Matemática. De manera teórica, un enfoque que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje corresponde al enfoque centrado en la resolución de problemas.

El Ministerio de Educación refiere que el enfoque del área de Matemática promueve el desarrollo de aprendizajes “a través de”, “sobre” y “para” la resolución de problemas, conforme la presente cita:

“A través de” la resolución de problemas, inmediatos y del entorno de los niños, como vehículo para promover el desarrollo de aprendizajes matemáticos, orientados en sentido constructivo y creador de la actividad humana, “sobre” la resolución de problemas, que explica el desarrollo de la comprensión del saber matemático, la planeación, el desarrollo resolutivo estratégico y metacognitivo, es decir, la movilidad de una serie de recursos y de competencias y capacidades matemáticas, y “para” la resolución de problemas, que involucran enfrentar a los niños de forma constante a nuevas situaciones y problemas. En este sentido, la resolución de problemas es el proceso central de hacer matemática; asimismo, es el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad de la matemática con la realidad cotidiana. (Minedu, 2015, p. 12)

El enfoque centrado en la resolución de problemas orienta la actividad matemática en el aula, situando a los niños en diversos contextos para crear, recrear, investigar, plantear y resolver problemas, probar diversos caminos de resolución, analizar estrategias y formas de representación, sistematizar y comunicar nuevos conocimientos, entre otros.

5.1.2.2. Competencias del área. El logro del perfil de egreso de los estudiantes de Educación Básica se favorece por el desarrollo de diversas competencias. A través del enfoque centrado en la resolución de problemas, al área de Matemática promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen las siguientes competencias:

- Resuelve problemas de cantidad
- Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio
- Resuelve problemas de forma, movimiento y localización
- Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias del área de Matemáticas. Al plantear y resolver problemas, los estudiantes se enfrentan a retos para los cuales no conocen de antemano las estrategias de solución, esto les demanda desarrollar un proceso de indagación y reflexión social e individual que les permita superar las dificultades u obstáculos que surjan en la búsqueda de la solución. En este

proceso, construyen y reconstruyen sus conocimientos al relacionar y reorganizar ideas y conceptos matemáticos que emergen como solución óptima a los problemas, que irán aumentando en grado de complejidad. Los problemas que resuelven los estudiantes pueden ser planteados por ellos mismos o por el docente; de esta manera, se promoverá la creatividad y la interpretación de nuevas y diversas situaciones. Las emociones, actitudes y creencias actúan como fuerzas impulsadoras del aprendizaje. Los estudiantes aprenden por sí mismos cuando son capaces de autorregular su proceso de aprendizaje y reflexionar sobre sus aciertos, errores, avances y las dificultades que surgieron durante el proceso de resolución de problemas. (Minedu, 2016, p. 141)

Según las Rutas de Aprendizaje propuestas por el Minedu (2015), existen diversas estrategias para el desarrollo de las competencias matemáticas, las mismas que se describen a continuación:

- Para la competencia resuelve problemas de cantidad: Estrategias para la construcción del número como la visita al mercado o a la tienda de artefactos para resolver y formular problemas, juegos para aplicar o construir conocimientos numéricos. Estrategias para la resolución de problemas aritméticos elementales (PAEV) aditivos y de sustracción de cambio, comparación e igualación; problemas multiplicativos de repetición de una medida, varios grupos de una misma cantidad. Producto de dos medidas y de división- partición o reparto de los elementos del conjunto en partes iguales y división cuotición o agrupamiento.

Para el IV ciclo se sugieren realizar problemas de multiplicación (ampliación de la magnitud y comparación en más) y la realización de problemas aditivos en dos etapas (combinación-combinación, cambio-cambio, comparación-comparación y de igualación-igualación) La solución de esta estrategia implican las sumas y restas, y en todos los casos, son necesarias dos de estas operaciones. Los problemas aritméticos de dos etapas admiten cuatro posibilidades, que notamos mediante los pares ordenados: (+,+) (+,-) (-,+) (-,-) que al atender las posibilidades de estas cuatro estructuras encontraremos 16 opciones.

Entre las estrategias para sumar y restar fracciones, tenemos el de sumar y restar con el tangram, problemas de reparto utilizando materiales de su entorno en forma concreta, gráfica y simbólica y el de componer una cantidad a partir de otras. La estrategia de cálculo multiplicativo utilizando la técnica de los recortados y de la reja

o de la celosía permitirá el cálculo usando otros algoritmos. La estrategia de cálculo mental con números naturales, fracciones y calculadora ayudará a deducir a partir de observaciones y con la ayuda de dibujos, material concreto u otros para hallar la respuesta.

Autores como Polya, Burton, Mason, Stacey y Shoenfeld sugieren pautas para la resolución de problemas. Los siguientes pasos (García, 1992) se basan en los modelos de dichos autores: Pasos de la estrategia:

- Comprender el problema. Lee el problema despacio. ¿De qué trata el problema? ¿Cómo lo dirías con tus propias palabras? ¿Cuáles son los datos? (lo que conoces). ¿Cuál es la incógnita? (lo que buscas). ¿Cuáles son las palabras que no conoces en el problema? Encuentra relación entre los datos y la incógnita. Si puedes, haz un esquema o dibujo de la situación.

- Concebir un plan o diseñar una estrategia. ¿Este problema es parecido a otros que ya conoces? ¿Podrías plantear el problema de otra forma? Imagínate un problema parecido, pero más sencillo. Supón que el problema ya está resuelto, ¿cómo se relaciona la situación de llegada con la de partida? ¿Utilizas todos los datos cuando haces el plan?

- Llevar a cabo el plan o ejecutar la estrategia. Al ejecutar el plan, comprueba cada uno de los pasos. ¿Puedes ver claramente que cada paso es el correcto? Antes de hacer algo, piensa: ¿qué consigo con esto? Acompaña cada operación matemática de una explicación contando lo que haces y para qué lo haces. Cuando tropieces con una dificultad que te deja bloqueado, vuelve al principio, reordena las ideas y prueba de nuevo.

- Reflexionar sobre el proceso seguido. Revisar el plan. Lee de nuevo el enunciado y comprueba que lo que te pedían es lo que has averiguado. Fíjate en la solución. ¿Te parece que lógicamente es posible? ¿Puedes comprobar la solución? ¿Puedes hallar alguna otra solución? Acompaña la solución con una explicación que indique claramente lo que has hallado. Utiliza el resultado obtenido y el proceso que has seguido para formular y plantear nuevos problemas.

- Para la competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio: Estrategias para generalizar patrones, el propósito es que los niños matematicen al identificar los elementos que se repiten en situaciones de patrones de repetición con un criterio, o al proponer un patrón a partir del núcleo de repetición; comuniquen y

representen al describir el patrón con los términos por los cuales está formado, lo que se repite y las diferencias entre los términos; elaboren una estrategia, ya sea de ensayo y error, o de conteo, para hallar el término que continúa en la secuencia; y razonen y argumenten al justificar la validez de la regla de formación en otros casos similares.

Jugando con el espejo, esta estrategia permitirá descubrir la simetría de una figura geométrica en el reflejo de su imagen para formar patrones de repetición con reflexiones. Construyendo mosaicos, esta estrategia consiste en formar un teselado con cada pieza “tesela” encajando una con otra y sin dejar huecos formando un patrón de figuras que cubre completamente una superficie plana. Descubriendo patrones aditivos y multiplicativos en el tablero del cien, permitiendo descubrir los números que se encuentran distribuidos en la figura de una cruz.

- Para la competencia resuelve problemas de forma, movimiento y localización: Juego “¿tiene mantequilla? ... en la otra esquina” para realizar traslaciones. En esta estrategia los estudiantes forman un cuadrado en el patio. Una pareja de niños que no forma parte del cuadrado pregunta “¿tiene mantequilla?” y otra pareja responde: “en la otra esquinita”. La pareja “A” se separa y avanza en sentido del reloj y el otro en sentido contrario. Gana el que logra juntarse nuevamente con su compañero. También se puede usar la estrategia con dobleces de papel y el uso del tangram para construir y representar objetos, animales o personas para desarrollar o aplicar varios conceptos matemáticos como, percepción espacial, superficies, perímetros, etc.

- Para la competencia resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre. La resolución de problemas estadísticos es un proceso de investigación que involucra cuatro pasos: Formular preguntas, aclarar el problema en cuestión y formular una o más preguntas que puedan ser respondidas con datos. Recopilar datos, diseñar un plan para recopilar los datos apropiados y ponerlo en práctica. Analizar datos, seleccionar un gráfico o métodos numéricos apropiados, y utilizarlos para analizar los datos. Interpretar resultados, comprender los resultados del análisis y relacionarlos con el problema planteado. Dentro de las estrategias tenemos a los juegos de probabilidad, permitiendo en los estudiantes realizar problemas y situaciones al azar con material concreto como bolas de colores, dados, monedas, etc. estudiando la posibilidad o imposibilidad de ocurrencia de sucesos.

5.1.2.2.2. *Procesos pedagógicos y didácticos para desarrollar las competencias del área de Matemática.* Los procesos pedagógicos, son procesos permanentes y se retornan a ellos cada vez que sea necesario. Entendidas como una serie de situaciones o actividades generadas intencionalmente para mediar los aprendizajes de los estudiantes que el docente genera para desarrollar sus competencias. El Ministerio de Educación señala que son seis los principales componentes de los procesos pedagógicos que promueven las competencias:

- Problematicación: para el desarrollo de competencias se requiere partir de una situación desafiante para los estudiantes, que sea relevante para ellos o que los invite a enfrentarse a problemas. Esto permitirá que usen sus competencias para cruzar el umbral de sus posibilidades y atreverse a llegar más lejos. Se genera el conflicto cognitivo a partir de una situación que coloca al estudiante entre el límite de lo que sabe y lo que puede hacer.

- Propósito y organización: se debe dar a conocer el propósito de la sesión, es decir, indicar el aprendizaje que se espera que logren y cómo serán evaluados. Implica también organizarse para el logro de lo previsto en la actividad programada.

- Motivación, es el proceso permanente mediante el cual el docente crea las condiciones, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje.

- Recuperación de los saberes previos, son los conocimientos que el estudiante trae consigo a la nueva situación de aprendizaje y que se activan al comprender o aplicar un nuevo conocimiento para organizarlo y darle sentido. Al ser saberes aprendidos, será necesario que se reconozca si son erróneos, parcialmente correctos o correctos, ya que de ellos dependerá la calidad del nuevo constructo.

- Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias, implica generar secuencias didácticas (actividades conectadas y organizadas) y estrategias adecuadas para los distintos saberes: aprender técnicas, procedimientos y habilidades cognitivas; desarrollar disposiciones afectivas y reflexionar sobre el nuevo aprendizaje.

- Evaluación, es el proceso que permite al estudiante reconocer sus aciertos y sus errores.

Los procesos didácticos, que se toman en cuenta en el desarrollo de una sesión de aprendizajes son los siguientes:

- Comprensión del problema: es el proceso que permite al estudiante apropiarse de la información que brinda a situación planteada. Se reconoce porque el estudiante:

Es capaz de parafrasear la situación problemática planteada; es decir, es capaz de decir con sus propias palabras lo que dice el texto de la situación en mención. Es capaz de explicar a sus compañeros sobre la naturaleza de la situación problemática planteada y manifestarles qué se pide hallar o resolver. Puede narrar la situación planteada sin mencionar números. Relaciona los datos que se encuentran en el problema.

- Búsqueda de estrategias, es el proceso que muestra cómo el estudiante genera sus propias formas de resolver el problema. Es el proceso que permite comprobar si se produjo la comprensión, porque, de lo contrario, no podría generarlas. En este proceso el docente debe promover la generación de diversas estrategias, ya que ellas serán las herramientas que el estudiante empleará cuando se enfrente a situaciones nuevas.

- Representación: De lo concreto-simbólico: en este proceso el estudiante debe seleccionar, interpretar y traducir una variedad de esquemas, para expresar la situación. Debe empezar desde la vivencia y la representación con materiales concretos para llegar a las representaciones gráficas y simbólicas. Este proceso didáctico se fortalece cuando revisamos los niveles del pensamiento lógico.

- Formalización, denominada también institucionalización, se evidencia en las aulas cuando los estudiantes socializan lo aprendido, se fijan y comparten las definiciones, sin descuidar las formas correctas de expresar las propiedades matemáticas estudiadas.

- Reflexión es el proceso de cierre y apertura en la adquisición de los aprendizajes. Es pensar qué se hizo, cómo se hizo y cómo podría mejorarse lo que se hizo. Este proceso de reflexión es de cierre, porque soluciona el problema; pero cuando el estudiante reconoce que puede mejorar lo que hizo, debería constituirse en el inicio de un nuevo aprendizaje. Por ello, es importante que el docente sepa formular las preguntas, pues se constituye en la mejor estrategia para realizar este proceso.

- Transferencia: se evidencia desde la práctica reflexiva de los aprendizajes; reconociendo que estos deben ser consecuencia del planteamiento de situaciones retadoras que permitirán abordar nuevas situaciones de aprendizaje (Minedu, 2014).

El enfoque de matemática debe de asegurar el nivel en el que se especifican los supuestos y las creencias sobre un determinado tema; de este parten las siguientes acciones dentro de la actividad académica.

5.1.2.2.3. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones.*

Uno de los aspectos de gran importancia para establecer un ambiente positivo en el aula es el respeto, relaciones afectivas, posibilidades de estimular a cada niño de acuerdo con sus diferencias y, en particular, a los escolares con problemas de aprendizaje los que deberán ser apoyados con palabras que impliquen seguridad y posibilidades que tienen todos para aprender, demostrando así confianza en todos por igual.

Otro aspecto importante está vinculado con las posibilidades comunicativas que genera a partir de las diferentes tareas que planifica. Su ejemplo y el ser portador de las normas que trata de desarrollar, así como el lenguaje coloquial y afectivo que utiliza, se constituyen en elementos importantes del clima, lo que permite que los alumnos tengan confianza para expresar sus vivencias criterios, necesidades, etc. (Valdés, 2009, p. 62)

Es muy importante la forma en que el maestro dirige el proceso de aprendizaje de los niños, en todos los momentos en que estos desarrollan sus acciones tanto de orientación y de ejecución, como de control, de modo que se revele el carácter flexible, democrático y creador que debe tener este proceso.

Una concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje de la manera antes expresada posibilita que los niños se manifiesten contentos, sin inhibiciones y se relacionen con armonía y cordialidad entre ellos, así como que tengan la posibilidad de manifestarse y expresar sus ideas, vivencias y sentimientos durante el desarrollo de la clase, lo cual es muy importante para su formación.

Desde esta perspectiva, el clima escolar es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en los recreos, en el deporte, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen modelos para niños, niñas y jóvenes. Los estudiantes, al ser personas en proceso formativo, observan e imitan los comportamientos de los adultos en la interrelación, en la resolución de los conflictos y en el manejo de su agresividad.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Acompañamiento pedagógico como estrategia para la transformación de la enseñanza de las matemáticas con los docentes de básica primaria de la Institución Educativa Manuela Beltrán” fue desarrollada por Nancy Carolina Porras Ledesma cuyo trabajo fue realizado en el año 2016 en la Institución Educativa Manuela Beltrán ubicada en el barrio Manrique de Medellín, Colombia. Fue realizado como trabajo de investigación para obtener el grado de magister en Enseñanza de las Ciencias exactas y Naturales en la facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Colombia.

El propósito de este trabajo fue identificar cómo el acompañamiento pedagógico realizado por el programa ha contribuido al mejoramiento de las prácticas pedagógicas de tres docentes (que sirven los cursos 1º, 3º y 5º), por medio de las diferentes sesiones de trabajo y el acompañamiento en aula, con lo que se generan espacios de reflexión y se da el trabajo colaborativo. Para ello se analizaron algunos referentes institucionales (misión, visión, modelo pedagógico, etc.), las planeaciones anticipadas, planeación día a día, observaciones en el aula, cuestionario y una cartografía social donde se encontraron algunas pistas que permitieron identificar aspectos importantes.

Para analizar las evidencias obtenida se utilizaron matrices de análisis las cuales facilitaron la triangulación de la información donde el principal hallazgo fue que las planeaciones de las docentes aún son tradicionales, pero en la práctica y los referentes institucionales tienen matices de la pedagogía crítica ya que proponen una comunicación horizontal con sus estudiantes y humanizan los procesos educativos generando espacios de diálogo en torno a las problemáticas sociales. Además, los docentes sujetos de estudio reconocen y valoran los espacios generados en la comunidad de aprendizaje e implementan en sus clases lo trabajado en las sesiones.

Entre las alternativas de solución se menciona que, debemos contemplar la posibilidad que se lleve este acompañamiento con todos los docentes de la institución educativa, con el objetivo de crear comunidades académicas para el fortalecimiento de las prácticas de aula por medio de la reflexión crítica, la autoevaluación, el trabajo colaborativo, el diálogo de saberes, la planeación conjunta y la observación de aula.

Es importante la implementación del acompañamiento pedagógico para el fortalecimiento de la comunidad educativa por medio del diálogo de saberes, la reflexión crítica de la práctica y la planeación colectiva. ya que es el único espacio donde se trabajan aspectos en torno a lo pedagógico, didáctico y disciplinar del área; por ello, el líder pedagógico debe establecer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de las prácticas pedagógicas para fortalecer las capacidades de los docentes y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. En función a la alternativa de solución priorizada se ha formulado el siguiente objetivo general que se orienta a la mejora de la práctica docente y por ende en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes:

- Fortalecer la práctica pedagógica en el área de Matemática del IV ciclo de Educación Básica Regular 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° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” del distrito de Trujillo - UGEL 04 – Trujillo Sur Este - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para el logro del objetivo general antes presentado se han formulado tres objetivos específicos en base a los procesos implicados en la alternativa de solución priorizada, los cuales tendrán finalmente un impacto favorable en el logro de los aprendizajes de los estudiantes:

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Matemática.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de Matemática a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el desarrollo de resolución de problemas de cantidad del área de Matemática. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar 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			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	1. Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información en los docentes del IV ciclo.	100% de visitas atendidas.	Visita al aula (tener en cuenta el diagnóstico del plan)	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la IE.	Directivo	X											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Comité de MAE	X											
					1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Comité de MAE	X											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el aula (primera visita).	Directivo		X										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Comité de MAE		X										
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visita 2,3 y 4).	Comité de MAE				X		X		X				
					1.7 Diagnóstico del desempeño docente (visita 2, 3 y 4).	Comité de MAE				X		X		X				

	2. Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad.	Porcentaje de estrategias de acompañamiento ejecutadas para la asesoría y fortalecimiento del desempeño docente.	100% de estrategias de acompañamiento realizadas.	Visitas al aula	2.1 Elaboración del cronograma de acompañamiento	Comité de MAE		X								
					2.2 Asesoría y asistencia personalizada sobre las debilidades encontradas en su práctica docente.	Comité de MAE			X		X		X			
					2.3 Reporte de resultados y socialización.	Comité de MAE				X		X		X		
				Círculos de Interaprendizaje	2.4 Diagnóstico de temas a tratar y cronograma.	Comité de MAE			X							
					2.5 Organización de las comunidades de aprendizaje de docentes sobre el acompañamiento o pedagógico.	Comité de MAE			X		X					
					2.6 Intercambio de experiencias pedagógicas exitosas en el área de Matemática.	Comité de MAE			X		X					
					2.7 Elaboración de informe de socialización.	Comité de MAE			X		X					

				Jornadas pedagógicas	2.8 Jornada de sensibilización para detectar temas pedagógicos por actualizar.	Directivo			X							
					2.9 Elaboración del cronograma de las jornadas.	Comité de MAE			X							
					2.10 Talleres de capacitación y actualización docente sobre currículo nacional, compromisos de gestión y MBDD.	Comité de MAE				X				X		
					2.11 Devolución de resultados.	Directivo				X				X		
				Pasantías	2.12 Jornada de sensibilización.	Directivo		X								
					2.13 Elaboración del cronograma de pasantías.	Comité de MAE		X								
					2.14 Observación del desempeño exitoso de un docente sobre el uso adecuado de las herramientas pedagógicas.	Comité de MAE			X				X			

					2.15 Comunicación de resultados.	Directivo				X			X		
	3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de Matemática a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	Porcentaje de evaluaciones ejecutadas para mejorar la práctica docente.	100% de estrategias de evaluación realizadas.	Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	3.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente	Directivo	X								
					3.2 Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente	Comité de MAE			X		X		X		X
					3.3 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes	Directivo				X		X		X	
					3.4 Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Comité del MAE				X		X		X	
					3.5 Retroalimentación formativa.	Directivo				X				X	

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

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

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Actores que intervienen en la propuesta del MAE.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo					X		Acta de asistencia.	Guía de observación en el aula.	Ficha de monitoreo	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Comité de MAE					X		Acta de asistencia. Instrumentos de monitoreo.			
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	Comité de MAE					X		Plan de Monitoreo.			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el aula (Primera visita).	Directivo				X			Ficha de monitoreo.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Comité de MAE				X			Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4).	Comité de MAE				X			Informe de monitoreo.			

			1.7 Diagnóstico del desempeño docente (2, 3 y 4 visita).	Comité de MAE				X			Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática a través de la ejecución de estrategias de acompañamiento para mejorar el desempeño docente.	Porcentaje de estrategias de acompañamiento ejecutadas para la asesoría y fortalecimiento de la formación docente.	Visitas al aula	2.1 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Comité de MAE			X				Acta de reunión y acuerdos. Protocolo de acompañamiento.	Guía de observación en el aula.	Carpeta pedagógica.	30% de acompañamiento
			2.2 Asesoría y asistencia personalizada sobre debilidades encontradas en la práctica docente.	Comité de MAE		X					Cuaderno de campo.			
			2.3 Reporte de resultados y socialización.	Comité de MAE		X					Informe de resultados.			
		Círculos de inter-aprendizaje.	2.4 Diagnostico de temas a tratar y cronograma.	Comité de MAE					X		Listado de necesidades.	Ficha de observación.	Portafolio docente. Protocolo de acompañamiento	75 % de círculos de interaprendizaje realizados.
			2.5 Organización de las comunidades de aprendizaje de docentes sobre el acompañamiento pedagógico.	Comité de MAE		X					Plan de acompañamiento pedagógico.			
			2.6 Intercambio de experiencias pedagógicas exitosas en el área de Matemática.	Comité de MAE				X			Hoja de planificación del evento.			
			2.7 Elaboración de informe y socialización.	Comité de MAE			X				Informe de la actividad.			

		Jornadas pedagógicas	2.8 Jornada de sensibilización para detectar temas pedagógicos por actualizar.	Directivo					X		Listado de necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes.	Cuestionario.	Material de información.	80 % de jornadas pedagógicas ejecutadas.
			2.9 Elaboración del cronograma de las jornadas.	Comité de MAE					X		Acta de Acuerdos.			
			2.10 Talleres de capacitación y actualización docente sobre Currículo Nacional, Compromisos de Gestión y MBDD.	Comité de MAE					X		Videos de situaciones pedagógicas.			
			2.11 Devolución de resultados.	Directivo					X		Informe de la actividad.			
		Pasantías	2.12 Jornada de sensibilización.	Directivo			X				Acta de acuerdos.	Cuaderno de campo.	Hoja de planificación.	25% de pasantías realizadas.
			2.13 Elaboración del cronograma de pasantías.	Comité de MAE			X				Hoja de planificación.			
			2.14 Observación del desempeño exitoso de un docente sobre el uso adecuado de las herramientas pedagógicas.	Comité de MAE			X				Sesiones de aprendizaje.			
			2.15 Comunicación de resultados.	Directivo		X					Informe final.			

3. 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 a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Porcentaje de evaluaciones ejecutadas para mejorar la práctica docente.	Autoevaluación Coevaluación y Heteroevaluación.	3.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	Directivo			X				Acta de reunión.	Lista de cotejo. Rúbrica.	Informes de monitoreo y acompañamiento. Matriz de competencias del desempeño docente.	50% de evaluaciones ejecutadas.
			3.2 Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente.	Comité del MAE			X				Encuestas.			
			3.3. Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.	Directivo			X				Actas de reunión de reflexión.			
			3.4 Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Comité de MAE			X				Instrumentos de evaluación de los estudiantes.			
			3.5 Retroalimentación formativa.	Directivo			X				Acta de reunión.			

Figura 6. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

LEYENDA:

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

El monitoreo y la evaluación de la implementación del Plan de Acción implica la identificación de algunas posibles dificultades que podrían presentarse en su ejecución, para los cuales se deberán tomar algunas medidas correctivas para garantizar la efectividad en su implementación, las mismas que se describen a continuación:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
1. Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula.	Resistencia al monitoreo por la posible sanción y/o evaluación. Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido y objetivo. Se cuenta con pocas fuentes de información. Rotación del personal docente.	Sensibilización sobre la importancia y el impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación y capacitación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico. Adaptación de las estrategias e instrumentos de monitoreo.
2. Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad.	Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. Poca apertura a recibir sugerencias.	Jornadas de capacitación, participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento, visitas al aula, realización de jornadas pedagógicas y pasantías.
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de Matemática.	Temor a una evaluación punitiva. Poca disposición a la evaluación entre pares. Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.	Implementar estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

Figura 7. Riesgos y medidas adoptadas.

8. Presupuesto

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

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	1ª semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	1ª semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo.	1ª semana de marzo	S/. 2.00 de impresión y copias	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el aula (Primera visita).	1ª semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	4ª semana de abril	S/. 2.00 de impresión y copias	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 y 4).	1ª semana de junio, agosto y octubre	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
1.7 Diagnóstico del desempeño docente (2,3 y 4 visita).	4ª semana junio, agosto y octubre	S/. 2.00 de impresión y copias	Recursos propios
2.1 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	1ª semana de abril	S/. 2.00 de impresión y copias	Recursos propios
2.2 Asesoría y asistencia personalizada sobre debilidades encontradas en la práctica docente.	1ª semana de junio, agosto y octubre	S/. 1.00 de copias por docente	Recursos propios
2.3 Reporte de resultados y socialización.	4ª semana de julio, setiembre y noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios

2.4 Diagnóstico de temas a tratar y cronograma.	1ª semana de mayo	S/. 2.00 de impresión y copias	Recursos propios
2.6 Intercambio de experiencias pedagógicas exitosas en el área de Matemática.	1ª semana mayo y agosto	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
2.7 Elaboración del informe de socialización.	3ª semana mayo y agosto	S/. 1.00 de copias	Recursos propios
2.8 Jornada de sensibilización para detectar temas pedagógicos por actualizar.	1ª semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
2.9 Elaboración del cronograma de las jornadas.	1ª semana de mayo	S/. 2.00 de impresión y copias	Recursos propios
2.10 Talleres de capacitación y actualización docente sobre currículo nacional, compromisos de gestión y MBDD.	2ª semana junio y setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
2.12 Jornada de sensibilización.	1ª semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
2.13 Elaboración del cronograma de Pasantías.	1ª semana de abril	S/. 2.00 de copias	Recursos propios
2.14 Observación del desempeño exitoso de un docente sobre el uso adecuado de las herramientas pedagógicas.	2ª semana de mayo-agosto	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
2.15 Comunicación de resultados.	1ª semana de junio y setiembre	S/. 2.00 de copias	Recursos propios
3.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	1ª semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios
3.2 Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente.	1ª semana de marzo	S/ 35 en impresión y copias	Recursos propios
3.3 Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes.	4ª semana de marzo	S/. 1.00 de copias	Recursos propios
3.4 Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	1ª semana de junio	S/. 1.00 de copias	Recursos propios

Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió fortalecer capacidades de liderazgo pedagógico de manera progresiva desde el inicio del proceso de formación. Las orientaciones recibidas favorecieron también el empoderamiento en la gestión escolar, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de Matemática en los estudiantes de IV ciclo de educación primaria de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” – UGEL 04 TSE del distrito de Trujillo – región La Libertad y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa.

El Módulo de inducción ha permitido conocer estrategias para formular una ruta de cambio que ha servido para sensibilizar al personal docente y tomar un mayor acercamiento con la realidad educativa para poder identificar el problema fundamental que afecta el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en los aprendizajes en el área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” – UGEL 04 TSE.

El Módulo 1, denominado La Dirección Escolar - Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, ha estado dirigido para mejorar las capacidades directivas del líder pedagógico para formular la misión y visión institucional además de buscar alternativas de solución para hacer frente al problema priorizado “Nivel insatisfactorio en los aprendizajes en el área de Matemática en los estudiantes del IV ciclo de la I.E. 81653 “Nuestra Señora de Montserrat” de EBR de la UGEL 04 TSE”.

Como producto de este módulo y a través de la formulación del árbol de problemas se ha determinado las causas: Inadecuado uso de estrategias metodológicas para la resolución de problemas matemáticos, aplicación inadecuada de estrategias para promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula y el inadecuado proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes que inciden en el problema priorizado y sus consecuencias: Bajo resultados en las evaluaciones en las diferentes áreas, deserción escolar por bajo rendimiento en aulas de contrato y deterioro de la imagen institucional, para contrarrestar los efectos

En el Módulo 2, Planificación escolar. La toma de decisiones informada. Se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso (macro, meso y micro proceso) con el propósito de establecer una estrecha relación con el problema priorizado y establecer las alternativas de solución.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, permitió identificar su incidencia en la problemática de resolución de problemas; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática y conocer aspectos sobre el clima institucional.

Por otro lado, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones. Se analizó cada una de las alternativas elegidas y dirigida a la solución de nuestro problema. Se revisó los procesos de gestión curricular, considerando habilidades interpersonales como resolver conflictos, manejar situaciones de violencia y disciplina restaurativa. Como producto se obtuvo el Marco referencial del Plan de Acción.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, en el marco de la mejora continua y de la consolidación de las comunidades profesionales de aprendizaje como condición para que los estudiantes aprendan. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de resolución de problemas planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la

participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

En ese sentido, el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo formativo; permitiendo analizar una situación específica de nuestra realidad para actuar y generar condiciones de mejora; como también sistematizar una experiencia exitosa para prácticas futuras con niveles óptimos. Elaborar la estrategia de monitoreo y evaluación permitió, a nivel profesional, crecer considerablemente y por ende asumir nuevos retos a nivel institucional en pos de la mejora educativa de nuestros estudiantes.

10. Lecciones Aprendidas

El MAE constituye la principal forma de intervención del líder pedagógico sobre la práctica docente, ello permitirá generar espacios de reflexión, frente a su práctica con el objetivo de que puedan reconocer los elementos que favorecen y obstaculizan los aprendizajes de los estudiantes.

En la gestión centrada en los aprendizajes, todos los esfuerzos desplegados mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico deben estar dirigidos a que los estudiantes desarrollen sus competencias y capacidades. Esto nos servirá como soporte principal en la planificación institucional y a la mejora de la práctica pedagógica.

La convivencia escolar es una condición constitutiva de la calidad de la educación y una base fundamental para el aprendizaje porque influye en la tarea pedagógica que se desarrolla en las instituciones educativas, Esto nos permitirá mejorar nuestra convivencia escolar para que los estudiantes se concentren mejor y construyan sus conocimientos con mayor facilidad, si aspiramos a alcanzar los logros propuestos.

Referencias

- Alvarado, C.F. (2011). *La evaluación docente y sus instrumentos: discriminación del desempeño docente y asociación con los resultados de los estudiantes*. Santiago de Chile: Mineduc-PNUD
- Congreso de la República. (2013). *Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial*. Lima. Editora Perú.
- Flores, P., Lupiáñez, J. L., Berenguer, L., Marín, A. y Molina, M. (2011). *Materiales y recursos en el aula de matemáticas*. Granada: Departamento de Didáctica de la Matemática de la Universidad de Granada.
- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo. Centro Cultural Poveda – Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC
- Ministerio de Educación. (2014) *Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2016a). Módulo 1: *La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Lima. Programa Directivos Educán.
- Ministerio de Educación (2016b) Módulo 2: *Planificación escolar. La toma de decisiones informada*. Lima. Programa Directivos Educán.
- Ministerio de Educación (2016c). Módulo 3: *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima. Programa Directivos Educán.
- Ministerio de Educación (2017a) Módulo 4: *Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Lima. Programa Directivos Educán.
- Ministerio de Educación (2017b). Módulo 5: *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*. 2017. Lima. Programa Directivos Educán.
- Ministerio de Educación. (2017c). Módulo 6: *Trabajo Académico II*. Lima. Programa Directivos Educán.
- Ministerio de Educación. (2016d). *Programa Curricular para Educación Primaria*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *Programa de Actualización Docente. Matemática V ciclo*. Lima. Minedu.
- Ministerio de Educación (2015). *Rutas del Aprendizaje ¿Cómo aprenden nuestros estudiantes? IV ciclo Área Curricular Matemática*. Lima. Minedu.
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes. Consideraciones para México*. México.
- Porras, N. (2016). *Acompañamiento pedagógico como estrategia para la transformación de la enseñanza de las matemáticas con los docentes de básica primaria de la Institución Educativa Manuela Beltrán*. Recuperado el 03 de enero del 2018 de <http://www.bdigital.unal.edu.co/51628/1/43277146.2016.pdf>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores*, 14 (2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

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