

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL ÁREA DE MATEMÁTICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81545 DEL DISTRITO DE SARÍN, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÒN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÒN – LA LIBERTAD.

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

MORALES CALDERON, Nicolás Donato

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E 81545.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1. Resultados de instrumentos aplicados	8
2.1.1. Resultados cuantitativos	8
2.1.2. Resultados cualitativos	8
2.2. Relación del problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.....	9
3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	16
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada.....	20
5.1 Marco Conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	20
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.2. Importancia de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.3. Etapas del monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.4. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.5. Instrumentos de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.2. Instrumentos de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.3 Evaluación.....	25
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	25
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	26
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.2 Área curricular de Matemática.....	27
5.1.2.1 Enfoque de resolución de problemas.....	27
5.1.2.2 Competencias del área de matemática.....	28

5.1.2.3 Procesos didácticos para la resolución de problemas.....	30
5.2. Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño del Plan de Acción	33
6.1 Objetivos.....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	38
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	47
Referencias.....	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico.....	10
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico.....	15
<i>Figura 4.</i> Análisis conceptual del monitoreo pedagógico.....	24
<i>Figura 5.</i> Análisis conceptual del acompañamiento.....	25
<i>Figura 6.</i> Análisis conceptual de la evaluación.....	27
<i>Figura 7.</i> matriz del plan de acción.....	35
<i>Figura 8.</i> Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.....	39
<i>Figura 9.</i> Medidas correctivas para la validación de la propuesta de solución.....	42
<i>Figura 10.</i> Cuadro de presupuesto del plan de acción.....	43

Introducción

Este trabajo académico se ha realizado con la finalidad de hacer un análisis de la situación problemática: Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes del cuarto grado del nivel primaria de la Institución Educativa N° 81545 del distrito de Sarín - UGEL Sánchez Carrión; y con ello, plantear una propuesta de solución basada en la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Dicho trabajo tiene por objetivo empoderar al directivo en su rol como líder pedagógico para hacer frente a las demandas y necesidades de su institución educativa priorizando la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes a partir de una mejor intervención sobre la práctica pedagógica de sus docentes.

En este contexto, se analizó, específicamente, cómo los procesos pedagógicos y la convivencia influyen notablemente en el aprendizaje de los estudiantes de cuarto grado de primaria. A partir de allí, se ha reflexionado sobre la importancia de implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación que se hace sobre la práctica docente, ya que, dependiendo de la calidad de la práctica docente, el estudiante evidenciará un mejor progreso y rendimiento.

El trabajo contiene la formulación del problema priorizado, la relación del problema con los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Director, los actores involucrados en la investigación y valoración de la información obtenida a partir de ellos, los aspectos a investigar, las fuentes de información y técnicas e instrumentos utilizados, así como la descripción de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación diagnóstica cada una de estas partes tiene insumos que se han trabajado en las clases con el formador.

El presente trabajo consta de 10 acápite. El primero está referido a la identificación del problema en donde después de haber realizado un diagnostico se llegó a determinar el problema Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes de 4° grado del nivel primario de EBR, de la institución educativa N° 81545” Munmalca, del distrito de Sarín - UGEL Sánchez Carrión.

En el segundo acápite tenemos el diagnostico en el cual se tiene los resultados de cuantitativos como cualitativo de los instrumentos aplicados, el tercer acápite nos habla

de la caracterización del rol como líder pedagógico y allí podemos ver el liderazgo pedagógico desde la óptica de Vivian Robinson, en el cuarto acápite Planteamiento de la alternativa de solución tenemos el plan MAE el cual permitirá mejorar los aprendizajes en el área de matemática de los estudiantes, en el quinto acápite sustentación de la alternativa de solución priorizada, encontramos el marco conceptual a través del cual definimos los conceptos de monitoreo acompañamiento y evaluación, así como el contexto donde se va a trabajar.

El sexto acápite enfocado al diseño del Plan de Acción acá podemos evidenciar los objetivos generales, los objetivos específicos, así como la matriz de plan de acción, en el séptimo acápite tenemos plan de monitoreo y evaluación el cual nos permita garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, así mismo tenemos matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción, en el octavo acápite, el presupuesto el cual nos permitirá prever los recursos financieros para la ejecución del mismo luego tenemos el noveno acápite sobre la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción acá encontramos el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el uso de materiales y recursos educativos y didácticos durante las sesiones de aprendizaje de matemática, así como una breve descripción de cada uno de los módulos trabajados y que contribuyeron a la elaboración del presente trabajo.

En el noveno apartado trata de la descripción del proceso de construcción del plan de acción, del desarrollo de los seis módulos que brindó el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, en la ejecución del Programa de Segunda Especialización, por último el décimo acápite que hace referencia a las lecciones aprendidas y en donde se puede ver que a través del presente trabajo se ha logrado comprender y asumir que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistemático y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa, especialmente a los docentes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la IE

La Institución Educativa N° 81545 está ubicada en la calle los Porturas N° 044 del Centro Poblado de Munmalca, distrito Sarín, Provincia Sánchez Carrión, región La Libertad a 45 km de la ciudad de Huamachuco. Se encuentra en un terreno plano, frente a la plaza de armas, rodeada en su totalidad por inmensos bosques de eucalipto, pertenecientes a la comunidad.

En cuanto a la dimensión territorial, el contexto presenta las siguientes problemáticas: la presencia de la carretera que pasa hacia Sitabamba a menos de 20 metros, crea un peligro y amenaza latente para nuestra población estudiantil y comunidad educativa, que está expuesto al fluido de tránsito y a posibles accidentes automovilísticos. La contaminación ambiental generada por la minería es otro de nuestros grandes problemas, que sumada a la informalidad se convierte en un escenario para la delincuencia. Frente a ello, la institución educativa viene desarrollando programas de salud pública en alianza estratégica con los puestos de salud de la localidad; así también, desde las aulas, se están desarrollando actividades permanentes para tomar conciencia sobre las normas de seguridad vial y cuidado del medio ambiente, citando a padres de familia a nuestra escuela de padres, y capacitando a nuestros docentes sobre cómo trabajar estos temas con los estudiantes.

El local de la Institución Educativa N° 81545 es propio y de material de adobe y material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de adobe de un piso, con tres ambientes para los aulas de 1°,2°,3° de secundaria , el pabellón B de material noble de dos pisos con seis aulas pedagógicas para el nivel Primario de 1° a 6° grado; el pabellón C, de adobe, de un piso, con cuatro aulas pedagógicas para los grados de 4°A, 4B y 5° de secundaria, finalmente se tiene una loza deportiva, un ambiente de cocina y comedor.

Actualmente la Institución Educativa N° 81545 brinda servicio educativo a dos niveles, se caracteriza por ser polidocente, con seis docentes nombrados en el nivel primario y con una población escolar aproximadamente de 119 estudiantes entre niños y niñas distribuidos del 1° al 6° grado. En el nivel secundario, laboran nueve docentes

contratados y un director; atiende a una población escolar de 218 estudiantes, distribuidos del 1° al 5° grado.

El centro poblado de Munmalca cuenta con un aproximado de 600 familias, las principales actividades económicas son la minería ilegal, la ganadería (ovina, vacuna) y la agricultura (papa, ocas, cebada, maíz, etc.). Los servicios básicos con los que cuenta el caserío son: agua no potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil y señal de cable tv. El caserío también cuenta con una institución educativa del nivel inicial.

La relación con la comunidad es muy abierta, pues se cuenta con el apoyo directo de las organizaciones externas como: Ronda campesina, agente municipal, teniente gobernador, alcalde del centro poblado, JASS y líderes de la comunidad.

También se cuenta con las organizaciones internas a la IE. como: APAFA, CONEI, QALIWARMA, Municipios Escolares, promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

En el contexto académico, la institución educativa no es ajena a los resultados nacionales, los cuales evidencian que el avance en matemática es deficiente, ya que de acuerdo a los resultados de las actas de evaluación del año 2016 y 2017 se puede ver que hay un 60% de alumnos que tienen un rendimiento académico por debajo del promedio. Todo ello se debe a que los docentes persisten en el uso de estrategias metodológicas tradicionales y, sobre todo, por descuidar la contextualización en el uso de los recursos y materiales educativos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, esto se evidencia en las fichas de monitoreo de la práctica docente aplicadas durante el año lectivo 2016-2017.

En tal sentido el enunciado del problema es Nivel insatisfactorio en el uso y manejo de recursos y materiales educativos en el área de matemática, debido a que los docentes no realizan un uso adecuado de los recursos y materiales educativos con los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81545 Munmalca del distrito de Sarín – Provincia de Sánchez Carrión, UGEL-Sánchez Carrión.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En la Institución Educativa N° 81545, respecto a la revisión realizada de las actas promocionales 2016-2017 se ha ubicado el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes del IV ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81545 de Munmalca, distrito de Sarín, provincia de Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión- La Libertad.

Una de las causas es el deficiente manejo y uso de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje. Esta causa se vincula al factor de gestión del currículo puesto que se relacionan con la escasa capacitación por parte del docente en el desarrollo de nuevas estrategias, así mismo, la falta de condiciones para realizar el trabajo colegiado docente que les permita realizar un mejor uso de los recursos y materiales educativos desde la planificación. Todo esto ha provocado que exista un alto índice de estudiantes con bajo rendimiento académico.

Otra de las causas es el deficiente manejo de estrategias metodológicas de involucramiento; esta causa también se vincula con el factor asociado de gestión del currículo, puesto que la causa compromete la planificación de las sesiones de aprendizaje, poniendo en evidencia que los docentes no manejan el enfoque y las estrategias del área que permitan la participación en los estudiantes. Todo esto genera un alto porcentaje de alumnos que son promovidos sin aprender las matemáticas bajo el enfoque por competencias.

Una tercera causa del problema es el deficiente monitoreo y asesoramiento a los docentes, ya que el directivo tiene muchas actividades administrativas y además el dictado de 12 horas de clases, lo cual dificulta hacer un seguimiento sistemático a la práctica docente. Un factor importante relacionado con esta causa es el factor asociado al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, en relación directa con la planificación que realiza el equipo directivo, que no se llega a cumplirse en su totalidad. Esto genera que los docentes trabajen en forma individualizada sus programaciones.

Una cuarta causa del problema es el deficiente manejo de estrategias que regulan la disciplina en el aula. El factor asociado a esta causa es el de convivencia, evidenciando la falta de interés del docente para hacer cumplir las normas de convivencia durante las sesiones de aprendizaje. Esto ha dado lugar a la indisciplina y desorden en las aulas, lo cual dificultan el normal desarrollo de las sesiones de aprendizaje y sobre todo los aprendizajes de los estudiantes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considera las siguientes fortalezas y oportunidades: capacitaciones dirigidas a

directivos y docentes organizado por el Minedu y la UGEL, alianzas estrategias con distintas organizaciones de la localidad que ha permitido contar con una guardianía, auxiliar y un docente de música; así como nos ayuda en la orientación a los padres de familia y alumnos sobre salud y nutrición. Todo ello, nos permitirá enfrentar las causas explicadas y superar los resultados de aprendizaje que se evidencian a la fecha. A continuación, se presenta el árbol de problemas que sintetiza la explicación de este acápite. Las causas se describen en el árbol de problemas que se describe a continuación:

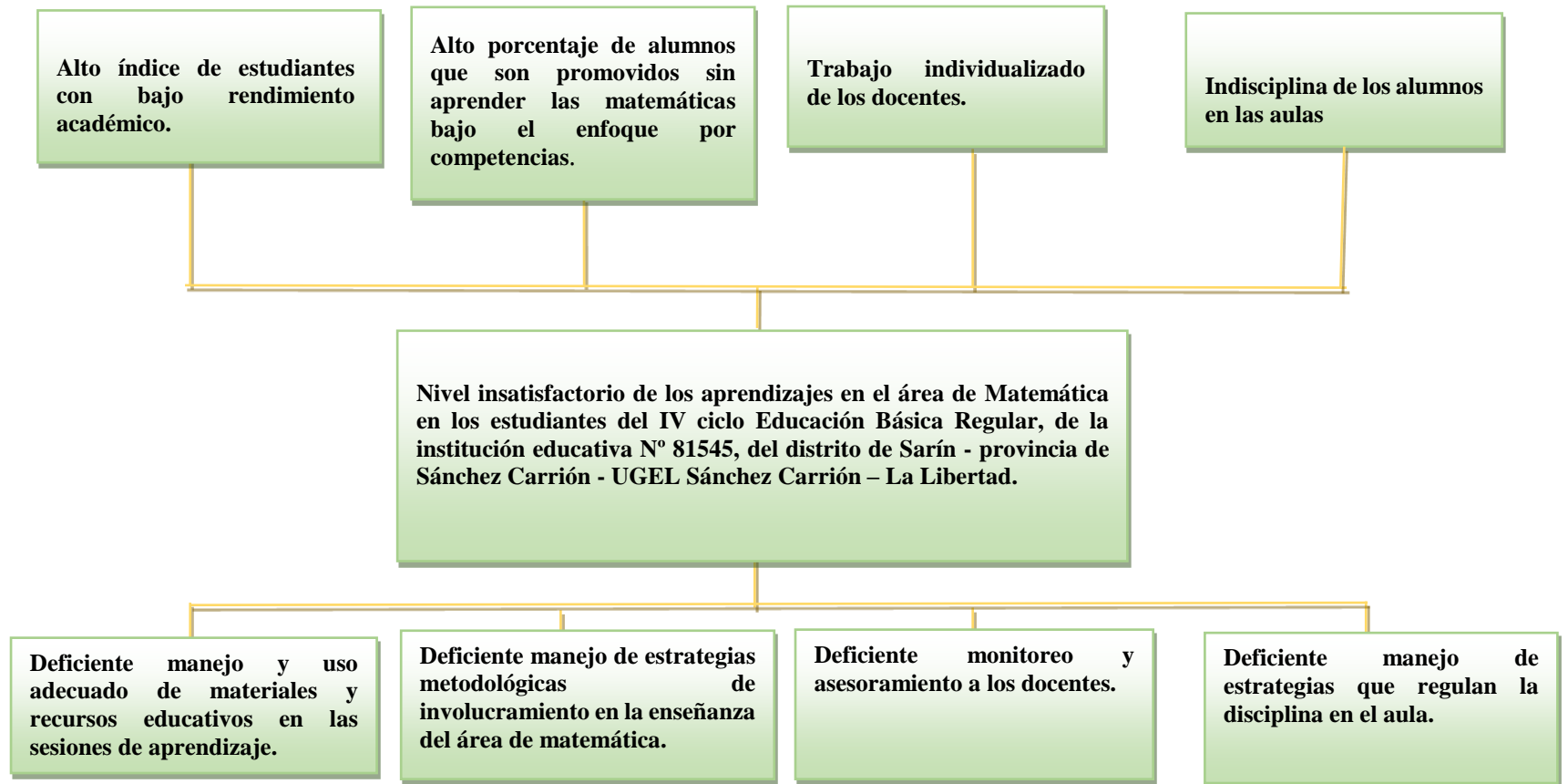


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Los resultados que se presentan a continuación han sido producto de la aplicación de dos instrumentos, la ficha de monitoreo y el grupo focal. Estos instrumentos permitieron recoger información cuantitativa y cualitativa relevante para el diagnóstico del problema; a continuación, se presentan los siguientes resultados:

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 67% de docentes realiza un inadecuado manejo de recursos y materiales educativos, es decir, se observa que muestra un desempeño desaprobatorio en el uso y manejo de recursos y materiales educativos, porque durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje no efectiviza su uso para motivar la reflexión. Esto se debe a la escasa capacitación por parte del docente en el desarrollo de nuevas estrategias, así mismo, la falta de condiciones para realizar el trabajo colegiado docente que les permita realizar un mejor uso de los recursos y materiales educativos desde la planificación.

El 73% de docentes evidencia un deficiente manejo de estrategias metodológicas de involucramiento. Esto se debe a la deficiente planificación de las sesiones de aprendizaje, pues carecen del enfoque y las estrategias que promuevan la participación en los estudiantes.

2.1.2 Resultados cualitativos

En relación al manejo de estrategias que regulan la disciplina en el aula., los estudiantes afirman que, los docentes suelen explicar la clase sin atender al cumplimiento de las normas convivencia. Suelen sancionar inmediatamente sin reparar en el diálogo y reflexión. Todo esto se debe a la ausencia a la falta de interés de los docentes a las necesidades priorizando la dimensión académica por sobre la convivencia.

En relación al uso de estrategias de involucramiento, los estudiantes manifiestan que los docentes utilizan estrategias poco atractivas; siempre les pone ejemplos en la pizarra y luego ellos tienen que resolver otros, siguiendo los pasos que el docente les indica. Esto se debe al poco manejo de habilidades profesionales por parte del docente para generar espacios de participación durante las sesiones de aprendizaje, sumado a ello se tiene evidencias que desde la planificación no considera estrategias de involucramiento.

Para revertir los resultados observados, es preciso mejorar los procesos de acompañamiento a la práctica docente; así como promover desde este marco la creación de comunidades de aprendizaje que aborde, sobre todo, la capacitación en el manejo de estrategias de aprendizaje y de regulación de la disciplina tanto en la planificación como en la ejecución de las sesiones de aprendizaje. Todo esto permitirá que los maestros utilicen de manera oportuna y eficaz los medios y recursos a su alcance, con la finalidad de que logren mejorar el aprendizaje en el área de matemática.

2.2 Relación del problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E. Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo.

Los resultados cuantitativos se encuentran relacionados con los procesos: PO02.1 Realizar la programación curricular; PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. En cuanto a su relación con los compromisos de gestión escolar, con el compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa (RM N° 627-2016-Minedu del 15 de diciembre 2016). El acompañamiento y monitoreo permitirá detectar donde se hallan las debilidades y poder apoyar al docente a superarlas orientándolo a utilizar adecuadamente estrategias metodológicas de involucramiento, manejo de la disciplina en el aula y de manejo de materiales y recursos educativos.

Y finalmente, respecto a l MBDDir se relaciona con la Competencia 1 y 6 del dominio 1 del Marco del Buen Desempeño del Directivo, pues el directivo debe conducir la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como, orientar, reflexionar y participar de la práctica docente mediante el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

Los resultados cualitativos se encuentran relacionados también con los procesos: PO02.1 Realizar la programación curricular; PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje, y además con el proceso PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. En cuanto a su relación con los compromisos de gestión escolar, con el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la I.E y compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E 5; y finalmente su relación con el MBDDir. se expresa 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 de la diversidad; ya que se busca que los docentes puedan mejorar las estrategias que utilizan para regular el comportamiento de sus estudiantes durante las sesiones de aprendizaje del área de matemática bajo un clima institucional también respetuoso y cálido.

Frente a lo expuesto, se tiene como reto: Incrementar el porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel satisfactorio de los aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes de IV ciclo de Educación Básica Regular, de la institución educativa N° 81545, del distrito de Sarín – provincia Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión. La Libertad Para el cumplimiento de este reto se presentan los siguientes desafíos: Favorecer el eficiente manejo y uso adecuado de materiales y recursos educativos en las sesiones de aprendizaje, promover el eficiente manejo de estrategias metodológicas de involucramiento, liderar un eficiente monitoreo y asesoramiento a los docentes, favorecer el eficiente manejo de estrategias que regulan la disciplina en el aula; todo ello con la finalidad de lograr un alto porcentaje de alumnos promovidos aprendiendo las matemáticas bajo el enfoque por competencias, una alta tasa de retención escolar en los próximos años, y por último, un alto índice de estudiantes con rendimiento académico superior. A continuación, se presenta un resumen de este acápite.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
<p>Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular, de la institución educativa N° 81545 del distrito de Sarín, Provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión. La Libertad</p>	<p>Resultados cuantitativos: El 67% de docentes realiza un inadecuado manejo de recursos y materiales educativos. Esto se debe a la escasa capacitación por parte del docente en el desarrollo de nuevas estrategias, así mismo, la falta de condiciones para realizar el trabajo colegiado docente que les permita realizar un mejor uso de los recursos y materiales educativos desde la planificación. El 73% de docentes evidencia un deficiente manejo de estrategias metodológicas de involucramiento. Esto se debe a la deficiente planificación de las sesiones de aprendizaje, pues carecen del enfoque y las estrategias que promuevan la participación en los estudiantes.</p>	<p>PO02.1 Realizar la programación curricular. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</p>	<p>COMPETENCIA 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. COMPETENCIA 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p>Resultados cualitativos: En relación al manejo de estrategias que regulan la disciplina en el aula., los estudiantes afirman que, los docentes suelen explicar la clase sin atender al cumplimiento de las normas convivencia. Suelen sancionar inmediatamente sin reparar en el diálogo y reflexión. Todo esto se debe a la ausencia a la falta de interés de los docentes a las necesidades priorizando la dimensión académica por sobre la convivencia.</p>	<p>PO02.1 Realizar la programación curricular. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO05</p>	<p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p>COMPETENCIA 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

	<p>En relación al uso de estrategias de involucramiento, los estudiantes manifiestan que los docentes utilizan estrategias poco atractivas; siempre les pone ejemplos en la pizarra y luego ellos tienen que resolver otros, siguiendo los pasos que el docente les indica. Esto se debe al poco manejo de habilidades profesionales por parte del docente para generar espacios de participación durante las sesiones de aprendizaje, sumado a ello se tiene evidencias que desde la planificación no considera estrategias de involucramiento.</p>	<p>Gestionar la convivencia y la participación.</p>		
--	--	---	--	--

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico

3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico

En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes, lo cual implica poseer características, capacidad técnica, manejo emocional y situacional, y manejo organizacional para de esa manera el líder pedagógico oriente todas sus actividades a la solución de la problemática y así poder revertirla. El Ministerio de Educación 2017, cita a Vivian Robinson la cual establece 5 dimensiones para fortalecer el liderazgo pedagógico.

La primera dimensión descrita como el establecimiento de metas y expectativas e incluye la creación, la comunicación y el monitoreo de las metas de aprendizaje, las normas, las expectativas, y participación del personal y otros en el proceso para que haya claridad y consenso sobre las metas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de matemática, socializarlas con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora, en este sentido, se plantea incrementar en un 30% el nivel satisfactorio del logro de los aprendizajes en el área de matemática de nuestros estudiantes del 4to grado de primaria, lo cual tiene vital importancia por cuanto nos permite tener metas claras y poder trabajarlas en equipo.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos, involucra alinear la selección y asignación de recursos a los objetivos de enseñanza prioritaria, incluye la asignación, la contratación de personal, establecimiento de alianzas estratégicas. Es muy importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permite 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 tercera dimensión, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, en esta dimensión se requiere de la participación directa en el apoyo y la evaluación de la enseñanza a través de visitas a las aulas regulares y provisión de retroalimentación formativa a los maestros. De acuerdo a esta dimensión y a la problemática existente es importante realizar el monitoreo, asesoramiento y evaluación al personal docente, porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas, realizar actividades para mejorar su práctica pedagógica y hacer un seguimiento continuo de sus avances y lograr mejorar su desempeño.

La cuarta dimensión. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, liderazgo que no sólo promueve sino directamente participa con los maestros en el aprendizaje profesional formal o informal. De conformidad con la cuarta dimensión y el problema priorizado, se establece organizar el trabajo colegiado, reuniones de interaprendizaje no solo con los docentes del IV ciclo de EBR., donde se evidencia la situación problemática, pues para lograr mejoras en la escuela, es importante la participación de todos. En ese sentido, se busca promover en los docentes capacidades para la autoformación, en relación al uso de estrategias para efectivizar el uso de materiales educativos, estrategias de involucramiento y de resolución de conflictos al interior del aula.

La quinta dimensión es asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Se hace preciso la protección de tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, ello es más probable cuando se reduce las presiones e interrupciones internas y externas. Es importante implementar los espacios pedagógicos para la mejora del clima laboral, el ambiente cómodo y eficiente que garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática.

El problema priorizado es superable en condiciones accesibles a la institución y existentes en el contexto a través de alternativas viables que incorporen elementos de innovación en su gestión, aprovechando recursos presentes en el contexto. A si mismo tenemos que la propuesta de solución implica el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo, lo se evidencia en el planteamiento de actividades que permiten al directivo gestionar la institución educativa desde la práctica del liderazgo pedagógico. Para mejor visualización de las dimensiones, a continuación, se presenta la tabla siguiente:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Proponer metas claras y trabajarlas en equipo para que sean asumidas.	Para establecer metas, relacionadas a mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes del cuarto grado del nivel de primaria. Involucrar al docente, padres de familia y comunidad educativa.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica	Establecimiento de alianzas estratégicas para viabilizar materiales o que ayuden al equipo docente en el área de matemática, con la finalidad de mejorar el desempeño docente en el área.	A más apoyo para el logro de las metas, más cerca estaremos de mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes del cuarto grado de nivel primaria.
Planificación coordinación y enseñanza del currículo.	Monitoreo y acompañamiento la aplicación de estrategias innovadoras en el área de matemática.	El monitoreo como estrategia permitirá, analizar, implementar y evaluar las estrategias que se busque mejorar. Así mismo podremos tomar decisiones a tiempo, las cuales beneficien a los estudiantes
Promover la participación del aprendizaje y desarrollo del profesorado	Diseño o ejecución de un plan de capacitación, con la finalidad de mejorar el manejo y aplicación eficiente de estrategias.	Se busca mejorar la planificación de las sesiones de aprendizaje considerando la capacitación como una estrategia fundamental ya que los docentes muestran dificultades para aplicar una metodología innovadora.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.	Organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones, para proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.	Se debe establecer un entorno ordenado, que favorezca el aprendizaje, dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza mutua entre líderes, profesores, apoderados y alumnos.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de los aprendizajes en el área de matemática en los estudiantes de IV ciclo de Educación Básica Regular, de la institución educativa N° 81545” Munmalca, del distrito de Sarín, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión. La Libertad. Se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el uso y manejo de recursos y materiales educativos, del área de Matemática, en los estudiantes de IV ciclo de la EBR. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

Según el Ministerio de Educación (Minedu, 2013), el monitoreo pedagógico “es un proceso ordenado de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula”. Por su parte, el acompañamiento es un proceso, que puede definirse como “un sistema organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2014, p. 50). Las definiciones anteriores se convierten en la columna vertebral en la implementación de la alternativa, en su soporte técnico para darle sostenibilidad.

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes y que contribuyen en la implementación del plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento “Fortalecimiento del Consejo Académico”, desarrollada por Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara, cuyo objetivo fue, que el Consejo Académico asuma el rol de líder y que lidere la propuesta pedagógica institucional, con el fin de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo en aula. Esta experiencia se desarrolló en a I.E N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” La Banda de Shilcayo San Martín – Perú, en el año 2015.

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación se constituye en una clara evidencia del liderazgo pedagógico del equipo directivo, puesto que el directivo tiene que realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes sin tener que descuidar el aspecto administrativo y otras acciones de coordinación con los demás agentes educativos e instituciones de la comunidad.

La alternativa de solución priorizada, el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación responde a las demandas y necesidades de los docentes como estrategias metodológicas, procesos didácticos, estrategias para el uso de recursos y materiales educativos del área de Matemática. Así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa.

Por ser un centro poblado alejado de la capital distrital y provincial, viene presentando una serie de problemas sociales como embarazo adolescente, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, alta tasa de analfabetismo, explotación infantil, así mismo, problemas de crecimiento desordenado, y ante este contexto, se está gestionando desde el currículo actividades que promuevan la reflexión y participación sobre el embarazo en adolescentes, consumo de bebidas alcohólicas, familias disfuncionales, el analfabetismo, lo cual nos permita enfrentar curricularmente las características descritas, también se ha realizado alianzas estratégicas con la municipalidad distrital y el puesto de salud para fortalecer el trabajo.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación va a permitir un trabajo colaborativo en donde la propuesta presente procesos que implican colaboración, participación, democrática y toma de decisiones concertadas con la creación de espacios de participación mecanismos de coordinación y participación Al mismo tiempo este trabajo colaborativo implicará la participación de todos los actores con responsabilidades delimitadas en función a sus roles específicos, como por ejemplo el equipo directivo se encargará realizara el monitoreo y acompañamiento, los docentes realizaran preparación y dictado de sus sesiones, y los padres de familia contribuyan e el trabajo planificado,

La propuesta priorizada permite el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, asumidos en la propuesta de solución. Se enfatizan dos grandes componentes como son el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje, los mismos que no solo se deben de mencionar, si no que se deben de relacionar cada uno de ellos estableciendo una cadena de valor para lograr hacer

participar a los integrantes de la comunidad educativa para que se cumplan los compromisos de gestión.

En la ejecución del plan de acompañamiento se considera estrategias viables de monitoreo y acompañamiento de las prácticas pedagógicas y la retroalimentación formativa contribuye a realizar una gestión de calidad de la práctica pedagógica. a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas propuesta. De manera especial, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente y dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, acompañamiento y evaluación) la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como: visitas en aula, trabajo colegiado, círculos de interaprendizaje, talleres de capacitación, jornadas de reflexión, entre otras acciones de intervención.

La implementación del plan de monitoreo genera valor en cada uno de los procesos de la gestión escolar, la cual debe entenderse como un sistema de procesos, en función a ello la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar, especialmente con el monitoreo del desarrollo de los procesos de la I.E. (PE03.1); formulación del proyecto educativo institucional (PE01.11); desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1); realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3); promover la convivencia escolar (PO05.1); prevenir y resolver conflictos PO05.2). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

La propuesta priorizada da cuenta de la creación y/o fortalecimiento de espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica, a través de la propuesta de solución que plantean oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa basadas en la creación de espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica. El líder convierte a la escuela en un espacio amplio de aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas aisladas entre si haciendo que su I.E actúe integralmente con el único propósito de generar mejores aprendizajes.

La implementación del Plan Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación plantea la centralidad del liderazgo pedagógico en el aporte de alternativas de solución al

resultado final como es el planteamiento de acciones para asegurar el liderazgo pedagógico del directivo orientado al logro de los aprendizajes de los estudiantes, así mismo se debe incluir actividades de medición de logro de aprendizajes del monitoreo y evaluación que permitirán evaluar la situación inicial y la situación final.

La implementación del plan MAE considera estrategias de autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación del desempeño docente para la reflexión de la práctica pedagógica, en donde se dé la presencia de oportunidades para la autoevaluación y coevaluación en las actividades de la propuesta de solución.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

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

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, el cual se hará un diagnóstico sobre la práctica docente. Es el recojo y análisis de información de procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Las visitas en el aula; constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita tome en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de monitoreo y acompañamiento.

El Monitoreo, es una estrategia pedagógica de análisis, reflexión permanente, cuyo propósito es mejorar la práctica docente; implica la facilitación de experiencias del docente que domina algunos de los aspectos pedagógicos, a sus colegas, así también la facilitación de experiencias que pueden ser contextualizadas e implementadas por otros docentes. Permite crear las condiciones necesarias para establecer comunidades de aprendizaje entre los docentes de la institución educativa, para mejorar su práctica pedagógica, y en permanente innovación.

5.1.1.1.2. Importancia de monitoreo pedagógico. El monitoreo es importante, porque permite establecer los parámetros que se brinden en el acompañamiento, cuya responsabilidad recae en los equipos directivos de la institución educativa, quienes estarán a cargo de la implementación de las condiciones básicas de convivencia democrática y sin autoritarismo, que favorezcan la mejora de las competencias y desempeños de la práctica pedagógica de los docentes; con el único objetivo de mejorar

los aprendizajes de los estudiantes y su formación integral. Así mismo nos permitirá monitorear el avance y cumplimiento de las actividades propuestas en el currículo, en el PEI y en el PAT.

Aplicar la estrategia de monitoreo nos permite elevar el desempeño docente. En la actualidad, el tipo de enseñanza que demanda la implementación de los currículos son mucho más compleja y exigente que en décadas pasadas debido al acelerado proceso de transformación que vive la sociedad, debido a la globalización, como producto de los avances tecnológicos y nuestro mayor acceso al conocimiento

5.1.1.1.3. Etapas del monitoreo pedagógico. La primera etapa es la planificación o elaboración del plan, en esta etapa se construyen los indicadores, es importante que el análisis de los instrumentos de gestión, la elaboración del instrumento y la determinación de la técnica para el recojo de la información, sea producto de un acuerdo entre líder pedagógico y docentes, bajo el liderazgo del directivo. Otra etapa es el recojo de información; es decir, se registran datos del proceso pedagógico basados en un conjunto de indicadores que se deslizan de los objetivos. Esto es necesario porque existe un conjunto de situaciones que deben evidenciarse en el aula y, a través del monitoreo. Esa información luego se tendrá que procesar y analizar.

La siguiente etapa, consiste en la aplicación de la estrategia (ejecución del monitoreo). Esta fase debe de realizarse según el plan de mejora personal de cada docente. Está directamente vinculado con lo establecido en el Marco del Buen Desempeño Docente, se inicia desde las necesidades y fortalezas de cada docente y registra sus potencialidades, de forma que se construye un diagnóstico, de manera individualizada, para garantizar su utilidad.

La etapa posterior es ordenar y presentar las evidencias recogidas, con la finalidad de identificar evidencias del nivel de desarrollo del quehacer docente con base a lo estipulado por el Marco del Buen Desempeño Docente. Para garantizar la máxima utilización de las evidencias encontradas a lo largo del proceso de monitoreo. Este sistema organizado es muy importante porque constituye la fuente de información para analizar los niveles de desarrollo alcanzado a lo largo de todo el proceso.

Otra etapa es la interpretación de los datos, para realizar esta etapa se necesita tener bien claros los criterios, que nos permitan identificar en la información el mérito o valor. En el monitoreo, se definen tres tipos de criterios: el primero es el criterio externo; que nos dice si algo está bien o mal en función de unas pautas estables externas y definidas con antelación. Un segundo criterio es el normativo; es decir, una valoración a partir de

la situación en comparación con el resto de pares. El Marco del Buen Desempeño Docente necesita contextualizarse. Y el tercer criterio es el de autorreferencial, es el criterio de cada docente, comparar los procesos pedagógicos que se dan en la actualidad con los realizados en cursos anteriores. Este elemento es el básico si este monitoreo se realiza con un plan de mejora personal, de esta forma se puede visualizar las mejoras.

La siguiente etapa es la elaboración de informes. El informe de análisis recoge las evidencias encontradas durante el proceso de monitoreo, determina el nivel de desarrollo alcanzado por el docente y, lo que es más importante, brinda los pasos a realizar para el cumplimiento del Marco del Buen Desempeño Docente. La característica fundamental de los informes es que son individualizados para cada docente. Ofrece un análisis global detallando el nivel de desarrollo alcanzado por el docente.

La última etapa es, el uso de datos para mejorar la práctica. Los puntos más débiles y más resistentes de cambio también deben ser observados para tomar decisiones que permitan dinamizarlos. En ese sentido deberán priorizarse los desempeños en los cuales la mayoría de los docentes encuentran dificultades para una intervención institucional, así como las dificultades más severas en un docente; con la finalidad de la formación de los docentes teniendo como base los objetivos de mejora.

5.1.1.1.4 Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que 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 del docente, las estrategias de monitoreo pertinentes podrían ser:

A. *Visita al aula.* La visita aula es estrategia que más se utiliza en el monitoreo, porque permite recoger datos de forma directa, en el terreno mismo de la gestión de los procesos pedagógicos en el aula. Este medio lo realizan principalmente el directivo, para cuyo fin es deseable que se coordine oportunamente con el monitoreado.

Se recomienda que la visita al aula se ejecute previa sensibilización con el equipo docente, para así garantizar las mejores condiciones de objetividad, esta estrategia consiste en que el director o equipo directivo visitan el aula del docente para realizar una observación. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente insitu, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Otra de las estrategias es la observación entre pares; que consiste en que cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan; 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, para compartir y contribuir a mejorar sus prácticas pedagógicas.

B. *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel en el que se encuentra.

5.1.1.1.5. *Instrumentos de 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 pueden ser:

A. *Fichas de observación*. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. La ficha permite registrar información a través de la observación de Procesos Pedagógicos, que recoge información general y de contexto sobre las variables: enseñanza aprendizaje, evaluación formativa, materiales educativos y clima de aula y convivencia.

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

C. *Rúbricas*. es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual está comprendida en seis aspectos o dimensiones. Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de las clases, promoción del razonamiento, creatividad, y pensamiento crítico de los aprendizajes, el clima en el aula y finalmente, normas y mecanismos de convivencia. A si mismo las rubricas son muy importantes por cuanto permiten al directivo realizar un trabajo mucho más eficaz en cuanto al monitoreo.

A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta.

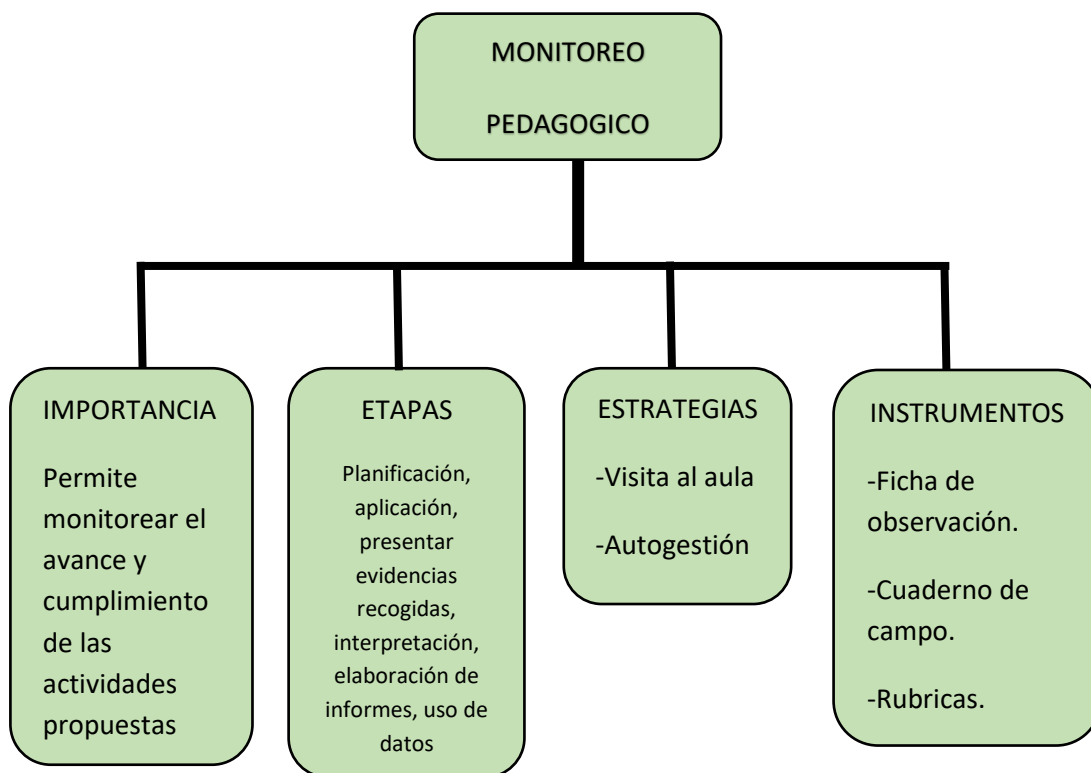


Figura 4. Análisis conceptual del monitoreo pedagógico.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico es el proceso clave para la asesoría y retroalimentación de la práctica docente.

El acompañamiento es el desarrollo de las capacidades de los docentes a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (Rodríguez molina2011, p.262). El acompañamiento es ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico.

El acompañamiento proporciona una mediación una serie de andamiajes y la colaboración necesaria para que los profesores asuman riesgos, animándose a transformar y a enriquecer el trabajo del aula. El acompañamiento permite romper con uno de los problemas que históricamente caracterizaron a la docencia: el aislamiento y el trabajo individual, el encierro dentro del aula, y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas.

5.1.1.2.1. *Estrategias de acompañamiento.* Existen diversas estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar para la retroalimentación formativa respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución

educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinente son:

A. *Visita al aula con asesoría personalizada.* Es una estrategia que consiste en la asesoría personalizada y en el mismo terreno de la clase por parte del directivo hacia el docente. Es la estrategia más utilizada en el acompañamiento.

B. *Círculos de interaprendizaje.* Como su nombre lo indica se refiere a las reuniones o mesas de trabajo donde se intercambian experiencias vinculadas, en este caso, al desarrollo de las practicas docente y como potenciarla. Fundamentalmente, se basa en temas sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta.

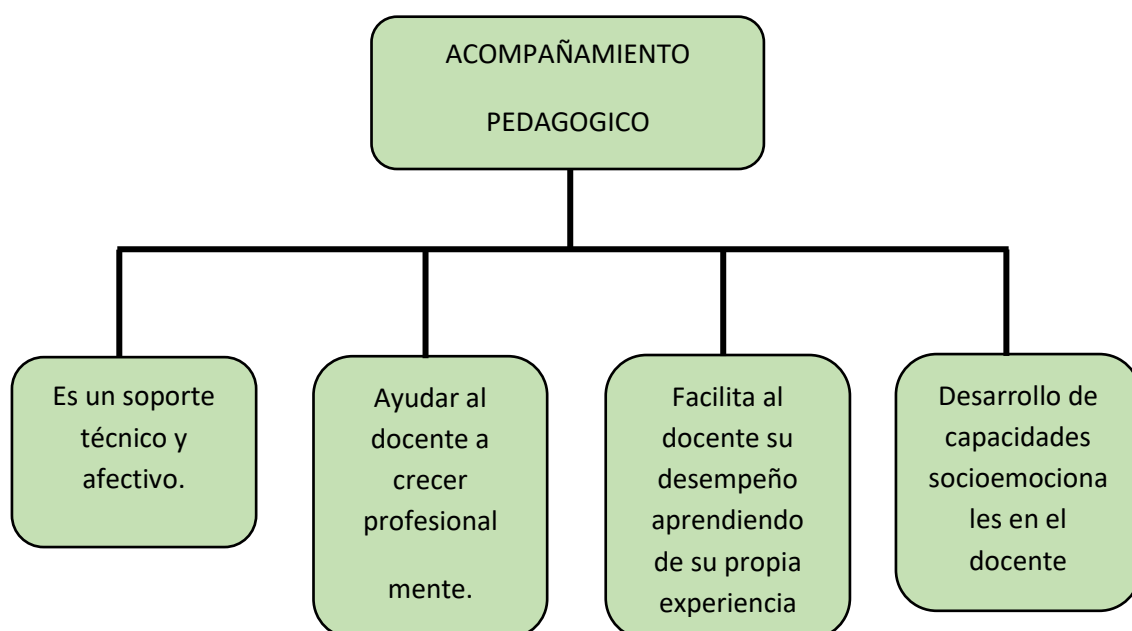


Figura. 5. Análisis conceptual del acompañamiento.

5.1.1.3. Evaluación de la práctica docente.

La evaluación es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. La evaluación es un proceso permanente de recojo de información, toma de decisiones y juicios de valor sobre la práctica docente.

5.1.1.3.1. *Definición:* Evaluar la práctica docente constituye hoy por hoy una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y, con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto.

Efectivamente, que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez que es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. La evaluación es el primer paso necesario para el desarrollo de un necesario plan de mejora personal. El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes.

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

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

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

C) *Heteroevaluación.* Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizado por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación. Los instrumentos que se pueden emplear son:

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

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

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

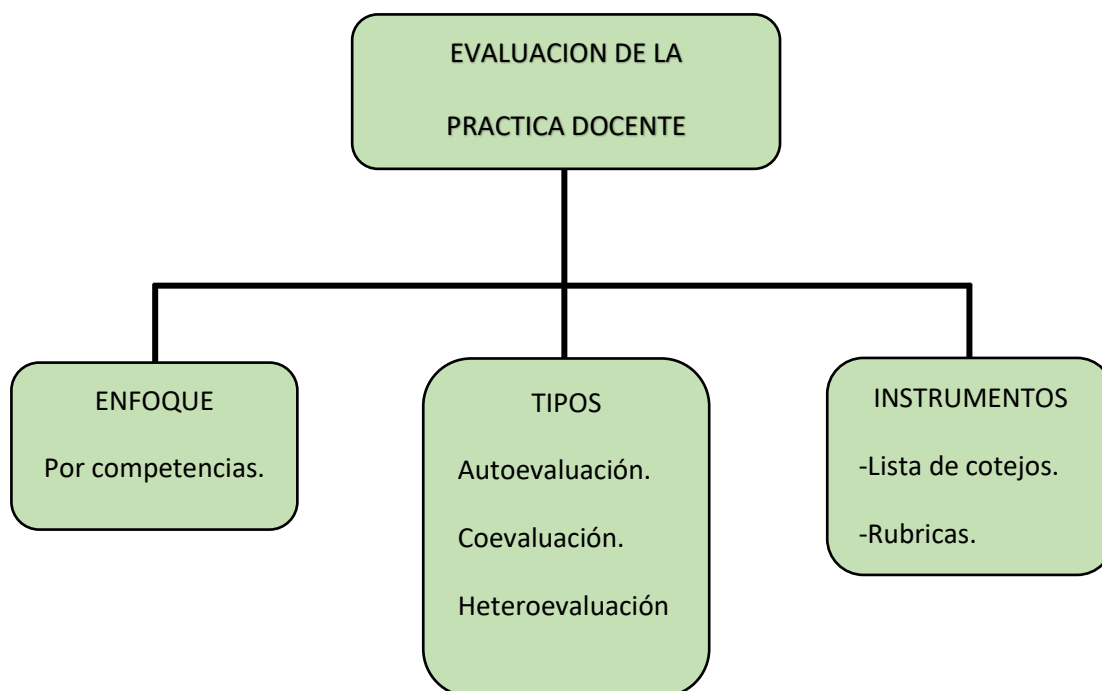


Figura 6. Análisis conceptual de la evaluación.

5.1.2 Área curricular de Matemática. En la educación básica regular EBR se considera dos importantes áreas: Matemática y comunicación. En el trabajo académico se ha priorizado el área de Matemática. Las competencias resolución de problemas y estrategias que se utilizan para promover dichas competencias.

5.1.2.1 Enfoque de resolución de problemas. Enfoque centrado en la resolución de problemas. La resolución de situaciones problemáticas es la actividad central de la matemática, es el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad matemática con la realidad cotidiana. De la memorización del conocimiento matemático para resolver problemas a resolver problemas para adquirir conocimiento matemático.

El enfoque centrado en la resolución de problemas permite para promover formas de enseñanza aprendizaje que respondan a situaciones problemáticas cercanas a su realidad. Para su implementación se recurre a tareas de progresiva demanda cognitiva y pertinentes a sus características socio cultural que movilizan recursos o saberes pertinentes. La resolución de problemas debe impregnar íntegramente el currículo de matemáticas la matemática se aprende y enseña resolviendo problemas. Las situaciones

problemáticas deben plantearse en contexto real o científico. Problemas que respondan a los intereses y necesidades de los estudiantes. Los problemas sirven de contexto para desarrollar capacidades matemáticas.

5.1.2.2. Competencias del área de matemática: Las competencias en el área de matemática son: competencia resuelve problemas de cantidad. Consiste en que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos que le demanden construir y comprender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Además, dotar de significado a estos conocimientos en la situación y usarlos para representar o reproducir las relaciones entre sus datos y condiciones. Implica también discernir si la solución buscada requiere darse como una estimación o cálculo exacto, y para esto selecciona estrategias, procedimientos, unidades de medida y diversos recursos. El razonamiento lógico en esta competencia es usado cuando el estudiante hace comparaciones, explica a través de analogías, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución del problema.

La competencia resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio. consiste en que el estudiante logre caracterizar equivalencias y generalizar regularidades y el cambio de una magnitud con respecto de otra, a través de reglas generales que le permitan encontrar valores desconocidos, determinar restricciones y hacer predicciones sobre el comportamiento de un fenómeno. para esto plantea ecuaciones, inecuaciones y funciones, y usa estrategias, procedimientos y propiedades para resolverlas, graficarlas o manipular expresiones simbólicas. así también razona de manera inductiva y deductiva, para determinar leyes generales mediante varios ejemplos, propiedades y contraejemplos.

La competencia resuelve problemas de forma, movimiento y localización. consiste en que el estudiante se oriente y describa la posición y el movimiento de objetos y de sí mismo en el espacio, visualizando, interpretando y relacionando las características de los objetos con formas geométricas bidimensionales y tridimensionales. implica que realice mediciones directas o indirectas de la superficie, del perímetro, del volumen y de la capacidad de los objetos, y que logre construir representaciones de las formas geométricas para diseñar objetos, planos y maquetas, usando instrumentos, estrategias y procedimientos de construcción y medida. Además, describa trayectorias y rutas, usando sistemas de referencia y lenguaje geométrico.

Finalmente, la competencia resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre. consiste en que el estudiante analice datos sobre un tema de interés o

estudio o de situaciones aleatorias, que le permita tomar decisiones, elaborar predicciones razonables y conclusiones respaldadas en la información producida. Para ello, el estudiante recopila, organiza y representa datos que le dan insumos para el análisis, interpretación e inferencia del comportamiento determinista o aleatorio de los mismos usando medidas estadísticas y probabilísticas.

a) *Estrategias metodológicas para promover las competencias del área de matemática*: La tarea académica por excelencia es el estudio: una modalidad de aprendizaje, de carácter cognitivo y metacognitivo, frecuentemente individual e interactiva, organizada, estructurada e intencional, intensiva, autorregulada y basada, casi siempre, en unos materiales escritos, en un texto (Hernández y García, 1991) y que, además, crea expectativas, automotivación, genera auto conceptos y supone siempre un esfuerzo personal. De acuerdo con Biggs (1994), el aprendizaje resulta de la interrelación de tres elementos clave: la intención (motivación) de quien aprende, el proceso que utiliza (estrategia) y los logros que obtiene (rendimiento). El autor propone un conjunto de categorías que se corresponden con diferentes tipos de estrategias:

b) *Materiales y recursos para promover el aprendizaje en el área de matemática*. El material facilita la comprensión y la comunicación porque permite referirse a un soporte físico, favorece la visualización, la motivación y la actitud positiva hacia la matemática, convirtiéndose su uso en el punto de partida de la construcción del conocimiento. Clasificamos los recursos materiales apropiados a la enseñanza-aprendizaje de la Matemática atendiendo a los materiales, juegos, videos y software educativo según los diferentes bloques temáticos como Lógica, Números, Geometría, Medida, Algebra y Estadística y Probabilidad. El artículo se completa con una bibliografía recomendada y un listado de catálogos, videos y software educativos. Algunos materiales para lograr desarrollar las competencias matemáticas son:

Las regletas numéricas. En uno de los materiales favoritos de los niños y niñas. Puedes utilizarlas para descomponer números y favorecer el cálculo mental, para sumar, restar, multiplicar, dividir, calcular raíces cuadradas, visualizar las propiedades conmutativa, asociativa, distributiva, para trabajar la superficie y el volumen y además para investigar cuestiones numéricas. Las regletas Cuisenaire, las regletas de M^a Antonia Canals, están compuestas por tres cajas: numéricas, cuadradas y cúbicas, lo que permite trabajar las relaciones entre cuadrados y cubos y también trabajar el sistema decimal (unidades, decenas, centenas y millares).

Material base 10. Este material es fantástico para comprender el sistema decimal, las operaciones y hacer una aproximación a los algoritmos escritos, así como facilitar estrategias de cálculo mental. Otro material es el Panel numérico, es una fuente de actividades con números. Permite el estudio de regularidades numéricas, favorece la memorización de los números y estimula la búsqueda de estrategias. Fracciones, es otro material con gran utilidad para el estudio de las fracciones: la comprensión de fracciones equivalentes y las operaciones entre ellas. En la fotografía puedes ver dos modelos diferentes: circulares y lineales, ambas tienen la misma utilidad.

Los bloques lógicos y etiquetas lógicas. Se utilizan para realizar diversas actividades como: clasificaciones, definir piezas en base a sus cualidades, jugar a esconder una pieza e intentar descubrirla, hacer series, etc. Es un material realmente imprescindible para trabajar la lógica en primaria. Los poli cubos nos permiten trabajar la combinatoria, la geometría, el cálculo de volúmenes o simplemente la construcción libre son algunas de las aplicaciones de los poli cubos. Lo difícil es no encontrar actividades para realizar con ellos.

Los geoplanos, que son materiales de tres tipos: ortométrico, isométrico, circular. Son materiales clásicos. Se utilizan para la enseñanza de geometría, representando figuras y elementos geométricos. El tangram, no sólo es un puzzle, sino que además nos permite realizar actividades de aprendizaje como investigación de áreas, perímetros, simetrías, etc. Los bloques geométricos. Permiten trabajar relaciones entre figuras planas, posiciones en el plano, así como estimular y potenciar el razonamiento geométrico. Así mismo los cuerpos geométricos rellenables, permiten realizar aprendizajes sobre medidas de capacidad, volumen, cuerpos geométricos y otros.

5.1.2.3. Procesos didácticos para la resolución de problemas. según Polya los procesos didácticos para son los siguientes:

a. Entender el problema. Se refiere a que el estudiante puede responder una serie de preguntas como: ¿entiendo todo lo que dice el problema, cuáles son sus datos?, ¿a dónde se quiere llegar? Etc.

b. Configurar un plan. Se refiere al cómo o qué estrategia va a usar el estudiante para resolver el problema.

c. Ejecutar el plan. Se refiere a la puesta en práctica de lo que el estudiante estableció en la configuración.

d. Examinar la solución obtenida. Se refiere al poderse cuestionar sobre lo que hizo.

5.2. Experiencia Exitosa

Existen pocas publicaciones de experiencias exitosas sobre monitoreo y acompañamiento, a continuación, se presenta una experiencia desarrollada en la selva de nuestro país, titulada “Fortalecimiento del Consejo Académico”, esta experiencia fue desarrollada por Javier, Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara. El fin de la experiencia exitosa fue, que el Consejo Académico asuma el rol de líder y que lidere la propuesta pedagógica institucional, con el fin de facilitar, encaminar, y evaluar el trabajo pedagógico en aula; además se debe reconocer la poca importancia que se le asignaba a este componente de la estructura institucional, hecho que repercutía negativamente en la labor docente.

La situación problemática del que partió fue que “La mayoría de docentes de la institución educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” no elaboraban ni usaban materiales didácticos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, a pesar que eran conscientes que la utilización de materiales didácticos en el aula motiva y logra mejores aprendizajes en sus estudiantes, además se identificó que muy pocas veces se elaboraban y aplicaban instrumentos de evaluación para recoger información sobre el real avance en la adquisición de capacidades por los estudiantes, a pesar que los maestros utilizan los textos enviados por el Ministerio de Educación.

En tal sentido, se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; pero para la elaboración de dicho plan fue indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente coordinar con el conjunto docente su aplicación responsable en la práctica pedagógica diaria.

La metodología de aplicación del acompañamiento pedagógico por el equipo directivo fue planteada de la siguiente manera: En primer lugar, se realizó una autoevaluación a todo el personal docente de inicial, primaria y secundaria; luego se realizó reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico y esto se hizo por especialidades en el caso de secundaria y por ciclos en el caso de primaria, bajo la orientación de los directivos de la institución, ya que ellos serían los responsables de realizar el acompañamiento pedagógico en aula, además, con el apoyo de algún docente de la especialidad o ciclo.

Los aprendizajes logrados con la experiencia exitosa fueron: i) Si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora. Trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa; ii) reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas; iii) para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica institucional, y, iv) realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

La experiencia exitosa antes descrita, contribuyó en la elaboración del Plan de Acción del presente trabajo académico en lo referido al desarrollo de mi trabajo como líder pedagógico me permitió tener un mejor manejo del MAE, para poder asesorar a los docentes y a si mejorar el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1. Objetivos. Los objetivos del presente plan de acción se orientan al fortalecimiento de las competencias de los docentes lo cual finalmente redundará en forma favorable en el logro de aprendizajes de los estudiantes de la I.E. 81545. A continuación, se presentan los objetivos formulados:

6.1.1 Objetivo general.

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia del área de matemática mediante la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81545 del Centro Poblado de Munmalca, distrito de Sarín, provincia de Sánchez Carrión, UGEL – Sánchez Carrión- La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de matemática, a través de las visitas de observación en el aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

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

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en uso y manejo adecuado de recursos y materiales educativos, durante las sesiones de aprendizaje del área de matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la resolución de problemas. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

A través del acompañamiento, se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de dar el soporte técnico requerido a los docentes

para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, el cual se desarrollará con las visitas en aula y los círculos de interaprendizaje, con la finalidad de enriquecer los aspectos identificados, para lograr mejorar la práctica pedagógica de los docentes.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el uso y manejo de recursos y materiales educativos, durante las sesiones de aprendizaje del área de matemática	Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de matemática, a través de las visitas de observación en el aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Directivo Comité MAE	X					X						
					1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Directivo Comité MAE	X	X										
					1.3Elaboración del cronograma de monitoreo.	Directivo Comité MAE		X										
					1.4Diagnóstico del desempeño docente (Visita al aula)	Directivo Comité MAE	X											
					1.5Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2,3.)	Directivo Comité MAE					X							
					1.6Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo Comité MAE					X							
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el acompañamiento	100%	Visita al aula con asesoramiento	2.1 elaboración del cronograma de acompañamiento	Directivo Comité MAE	X	X										
				2.2. observación en el aula	Directivo	X	X		X		X		X	X				

pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo del área de matemática.	ento de la práctica docente.				Comité MAE													
					2.3. ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Directivo Comité MAE		X		X		X		X				
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	100% de círculos de interaprendizaje atendidos.	Círculos de interaprendizaje	3.1. Reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje	Directivo Comité MAE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
				3.2. Mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Directivo Comité MAE	X		X		X		X		X				
3.3. reuniones para la sistematización y comunicación de los resultados del acompañamiento.				Directivo Comité MAE					X						X			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de matemática.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación para la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Autoevaluación. Coevaluación Heteroevaluación.	4.1. jornadas de trabajo sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación de la práctica docente.	Directivo Comité MAE			X										
				4.2. aplicación de instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación	Directivo Comité MAE													

					4.3. Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Directivo Comité MAE													X
					4.4. Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente	Directivo Comité MAE						X							

Figura 7. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es muy importante 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.

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 desarrollo del área de matemática, a través de las visitas de observación en el aula, para recoger información sobre los procesos	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E	Directivo Comité de MAE			X				- Acta de acuerdo y compromisos. - Informe de monitoreo de la practica	Guía de monitoreo/ rubrica.	Cronograma de visita al aula Protocolo de monitoreo.	40% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Directivo Comité de MAE			X							
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo Comité de MAE			X							
			1.4 Diagnóstico del desempeño	Directivo Comité de MAE			X							

			eño docente (visita al aula)																
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje visitas 2,3)	Directivo Comité de MAE			X												
			1.6 Proceso y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo Comité de MAE			X												
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo del área de matemática.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Visita al aula con asesoramiento	2.1 observación en aula	Directivo Comité de MAE			X					- Actas de acuerdos y compromisos. Plan de acompañamiento. Acta de acompañamiento	Guía de visita al aula. Rubrica. -Cuaderno de campo.	Protocolo de acompañamiento. Cronograma de visitas. Carpeta pedagógica.					90% de acompañamiento
			2.2. elaboración del cronograma de acompañamiento.	Directivo Comité de MAE			X												
			2.3 ejecución de las	Directivo Comité de MAE			X												

			visitas al aula: asesoría personalizada.															
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	3.1 reuniones colegiadas para planificar las sesiones de aprendizaje	Directivo Comité de MAE			X					-Acta de reunión	Ficha de coevaluación. Cuaderno de campo Guía de observación..	Docentes poco dispuestos a asistir a reuniones Docentes con poca experiencia en dirigir talleres Informes de monitoreo y acompañamiento. Matriz de competencias del desempeño docente.	40% de la realización de círculos de interaprendizaje			
			3.2 mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Directivo Comité de MAE			X				Plan de ejecución de mesas de trabajo							
			3.3 mesas de trabajo sobre el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y la convivencia.	Directivo Comité de MAE			X				Registro de reconocimiento a docentes por actividades realizadas							

<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de matemática.</p>	<p>Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación para la práctica docente.</p>	<p>Autoevaluación y coevaluación</p>	<p>4.1 jornadas de trabajo sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación de la práctica docente.</p>	<p>Directivo Comité de MAE</p>			X				<p>-Informes de autoevaluación. -Informe de logros dificultades y aspectos a mejorar del desempeño docente. -instrumentos de evaluación</p>	<p>-Lista de cotejo. -Lista de verificación. Rubrica.</p>	<p>40% de la ejecución de la heteroevaluación</p>
			<p>4.2 aplicación de instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación</p>										
			<p>4.3 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de</p>	<p>Directivo Comité de MAE</p>			X						

			la práctica docente.															
			4.4 Elaboración del plan de mejora de evaluación de la práctica docente	Directivo Comité de MAE			X											

Figura 8. Plan de Monitoreo y evaluación del Plan de acción.

A continuación, se presenta la matriz de que sintetiza los riesgos y medidas a adoptarse durante la implementación del plan de acción para contrarrestar las posibles dificultades a presentarse.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Resistencia al monitoreo Escasos espacios para realizar el monitoreo Se cuenta con pocas fuentes de información Docentes que no se involucran con las actividades del equipo directivo.	Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Conformación de equipos docentes de apoyo al monitoreo pedagógico
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de matemática.	Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento Poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes	Implementar el acompañamiento pedagógico con nuevas estrategias. Involucrar a los docentes en todas las etapas de acompañamiento.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área de matemática.	Temor a la evaluación punitiva Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementar el proceso de evaluación del desempeño docente con estrategias de autoevaluación Capacitar al docente en la importancia de la heteroevaluación y coevaluación.

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.

Lo que anteriormente descrito se explica a través de la siguiente figura:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
4. Reuniones colegiadas para el uso de adecuado de recursos y materiales educativos.	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
5. Talleres para la elaboración de sesiones incluyendo el uso de adecuado de recursos y materiales educativos.	Segunda semana de mayo y segunda semana de julio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
6 Observación de la aplicación de las sesiones, llenado de fichas de observación	Tercera semana de mayo, 4 semana de julio y primera semana de octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
7 Informe sobre los resultados del uso de materiales.	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

8. Elaboración de los instrumentos para la evaluación	Segunda semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
9. Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Tercera semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
10. Análisis y sistematización de la información.	Cuarta semana de junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
11. Difusión de resultados y toma de decisiones	Primera semana de julio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 10. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el uso de materiales y recursos educativos y didácticos durante las sesiones de aprendizaje de matemática y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa 81545 de Munmalca.

El Módulo de inducción sobre la ruta de cambio brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró perfilar el problema priorizado enfatizando en la intervención del liderazgo pedagógico.

El Módulo de Dirección Escolar. Permitted comprender que la centralidad del quehacer educativo se encuentra en el aprendizaje de las personas. Concentrarse en las demandas y necesidades de estas personas, para poder dar respuesta. Este módulo desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado.

En relación al Módulo 2 Planificación escolar, permitió desarrollar la capacidad de planificar, no para cumplir con exigencias administrativas, sino para responder a las demandas de las personas. Así como identificar y priorizar estas demandas, determinar metas y resultados siendo conscientes de los procesos. 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 con el propósito de establecer una línea de valor.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, permitió planificar tomando en cuenta que a partir de lo realizado, se tiene que transformar a la IE Comprendiendo que las transformaciones son procesos que se interrelacionan y se activan entre sí; además requieren la participación de la comunidad educativa en su conjunto; así mismo permitió identificar su incidencia en

la problemática sobre el uso adecuado de recursos y materiales educativos en el área de matemática. Se elaboró el Informe del Diagnóstico; para ello se procedió a analizar y elaborar instrumentos como ficha de monitoreo y guía de preguntas para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática.

El Módulo 4: Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, permitió asumir que la participación de la comunidad educativa se gestiona; así como se gestiona lo que los estudiantes aprenden. En este módulo se desarrolló temas de 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 recogidos con la aplicación de los instrumentos, los mismos que fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones

Finalmente, en el Módulo 5 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió entender que el aprendizaje permanente de la comunidad educativa es también condición para que los estudiantes aprendan. Este módulo favoreció la autorreflexión sobre ser capaces de mirarse a uno mismo desde fuera; así como dejarse mirar y acompañar por otros, para mejorar. También permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuyó a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de los aprendizajes en el área de matemática. Se planteó y sustentó la alternativa de solución priorizada involucrando la participación activa de la comunidad educativa En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

La realización del presente trabajo académico ha permitido identificar lecciones aprendidas que a continuación se precisan:

-Es importante realizar un diagnóstico en la I.E. para detectar problemáticas y poder solucionarlas.

-Es importante implementar en la I.E. una gestión por procesos para garantizar la articulación de todas las actividades que se desarrollan en la I.E.

-Otra de las lecciones aprendidas del presente trabajo académico es comprender y asumir que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistemático y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa, especialmente a los docentes. Al realizar el trabajo con el equipo de docentes en los talleres de sensibilización sobre el manejo y conocimiento del currículo, se pudo ver cuanta necesidad tiene de involucrarse desde la planificación, en el proceso de monitoreo pedagógico.

-La importancia del diagnóstico como punto de partida del MAE. Para realizar un adecuado monitoreo pedagógico, este debe considerar necesariamente cual es la situación de la institución educativa, en espacial, cómo se están desarrollando los estudiantes en términos de aprendizaje. Esta reflexión nos lleva a comprender que la evaluación del desempeño docente es un proceso cíclico, pues está en función de la evaluación de los aprendizajes.

Referencias

- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- Ministerio de Educación. (2003). Ley N° 28044. Ley General de Educación. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <<http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>>
- Ministerio de Educación. (2013) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu. Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E. - 2017*. Lima: Minedu.
- Rodriguez-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>

Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). *The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674