

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTECRISTO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80208 DEL DISTRITO DE SANAGORAN, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD.

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

ROJAS CABALLERO, Zoraida Nicolasa

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80208.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos.....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1. Monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1. Definición monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.2. Importancia del monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.3. Características del monitoreo pedagógico	26
5.1.1.4. Estrategias de monitoreo pedagógico	26
5.1.2 Acompañamiento pedagógico	27
5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.2.2. Estrategia de acompañamiento pedagógico	28
5.1 .3. Evaluación de la práctica pedagógica	29
5.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño.....	29
5.1.3.2 Tipos de evaluación de la práctica pedagógica.....	30
5.1.4 Área de Matemática	31
5.1.4.1. Enfoque del área de Matemática	31
5.1.4.2. Competencia resuelve problemas de cantidad	31
5.1.4.3. Estrategias metodológicas.....	31
5.1.4.4 Medios y materiales educativos como recurso didáctico.....	32

5.2 Experiencia Exitosa.....	
6. Diseño de Plan de Acción	32
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto.....	37
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	40
10. Lecciones Aprendidas.....	42
Referencias.....	43
	44

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los Resultados del Diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Práctica Pedagógica.	38
<i>Figura 6</i>	Riesgos y medidas a tomar del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	41

Introducción

El presente trabajo académico forma parte de la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico realizado por el Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico a través de Ministerio de educación, dicho trabajo se ha realizado con el objeto de hacer un análisis del nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de resolución de problemas en el área de Matemática, en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la Institución Educativa N° 80208 del distrito de Sanagoran, provincia de Sánchez Carrión, La Libertad teniendo en cuenta las causas del problema para desarrollar estrategias que conlleven a la solución y se logren aprendizajes esperados en los estudiantes de la institución educativa.

Así mismo, este trabajo académico permitirá efectuar un Plan de Acción en la institución educativa a fin de poder revertir y a la vez minimizar o disminuir los efectos que se acarrearán por la misma problemática existente y por lo tanto se podrá a partir del diagnóstico realizar una planificación de forma consensuada con todos los actores educativos y por ende establecer y diseñar estrategias para la resolución de problemas matemáticos y mejorar el clima escolar, donde se promuevan espacios para el dialogo horizontal, practica de la escucha activa, establecimiento de normas de convivencia de manera consensuada a fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes y la calidad de la educación y así poder asegurar la formación integral de las y los estudiantes estableciéndose desafíos para la construcción de espacios de reflexión sobre la importancia de partir de una planificación y la necesidad de contar con instrumentos de gestión que permita ordenar y dar sentido al funcionamiento de la institución educativa.

El presente documento consta de los siguientes capítulos. 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 los procesos, compromisos y el MBDDir. 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.

En tal contexto, se espera que esté trabajo permita actuar, potenciar y proceder de manera práctica, creativa e innovadora en la gestión escolar ejerciendo el rol como líder pedagógico y generando las condiciones para que la institución educativa mejore debiendo tener el líder pedagógico tener una mirada sistémica y como norte el desarrollo el aprendizaje de los estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80208

La Institución Educativa N°80208 está ubicada en el caserío de Peña Colorada distrito de Sanagoran, Provincia Sánchez Carrión, La Libertad a 29 km de la ciudad de Huamachuco. Geográficamente hablando Peña Colorada se encuentra en la parte alta del distrito en un terreno con pendiente y que el soporte geológico se ve afectada consecuencia de las constantes explosiones que realiza la empresa minera La Arena.

La población de Peña Colorada tiene un aproximado de 85 familias. Los servicios básicos con lo que cuenta el caserío es con agua no potable, luz eléctrica. En el centro poblado, la principal actividad económica que se desarrolla es la minería que si bien puede brindar puestos de trabajo para la población esta actividad genera contaminación ambiental que es una amenaza latente para nuestra población estudiantil y comunidad por encontrarnos dentro de la zona de influencia directa. Otra actividad económica es la agricultura que es y ha sido el principal sustento de la población que esta enlazada con la ganadería y el comercio, actividades económicas que están perdiendo importancia frente a la minería.

La comunidad requiere de ciudadanos comprometidos con el desarrollo humano, que se potencialicen como actores que lideren y brinden oportunidades a toda la población basado en principios de equidad social. La infraestructura de la Institución Educativa N° 80208-Peña Colorada es propio, se encuentra construido de tapial y material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón “A” tiene dos pisos, con cinco ambientes, donde encontramos que en el primer piso funciona la dirección, un aula pedagógica, un ambiente destinado para el centro de operaciones de emergencia (COE).

En el segundo piso funciona un aula pedagógica y un ambiente para el centro de recursos educativos. En el pabellón “B” encontramos tres ambientes donde funciona una cocina, un comedor y su respectivo almacén. El pabellón “C” fue construido de un piso donde funcionan una aula pedagógica, y una aula de psicomotricidad para el nivel inicial y los SS.HH.

La Institución Educativa N° 80208 administrativamente es considerada como multigrado, que brinda servicio educativo de educación inicial y primaria, en donde labora personal docente nombrado y contratado, con una población escolar registrada en el año 2017 de 59 estudiantes entre niños y niñas matriculados.

Se puede identificar en la institución educativa como fortalezas que tres de cinco docentes son nombrados, además la fácil movilidad para llegar a la institución y sobre todo el apoyo que brinda la Empresa Minera La Arena de facilitar todo tipo de apoyo que se le solicite por el compromiso social que existe por estar ubicados en la zona de influencia directa de la empresa.

Las autoridades de la escuela se involucran en la problemática que se ha identificado y que afecta a toda la comunidad educativa habiendo recibido aportes económicos y materiales, que si bien se orientan adecuadamente estos apoyos pueden favorecer los aprendizajes de los estudiantes. Existe una relación de coordinación y apoyo de las organizaciones externas a través de sus autoridades como Ronda Campesina, Agente Municipal, Teniente Gobernador, JASS y líderes de la comunidad. También se cuenta con las organizaciones internas a la IE como APAFA, CONEI, programa Qali Warma, que promueven cada una de estas organizaciones desde su ámbito que les corresponde, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes para ello el líder directivo debe promover y dar sostenibilidad a la participación democrática de los actores educativos, por lo tanto, todo esto permitirá solucionar los diferentes problemas.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Preocupados en brindar un mejor servicio a los estudiantes del nivel inicial y primaria se tomó la decisión de identificar situaciones problemáticas que pudieran estar afectando el aprendizaje de los estudiantes, habiendo priorizado el nivel insuficiente de aprendizajes de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la IE. N° 80208 del Caserío de Peña Colorada, distrito de Sanagoran, provincia de Sánchez Carrión perteneciente a la UGEL Sánchez Carrión.

Al problema priorizado se le ha identificado cinco causas. La primera es el escaso conocimiento docente sobre el uso de medios y materiales educativos usados como recursos didácticos. El factor asociado es gestión del currículo vinculados a la causa esta es la poca motivación que posee los docentes para lograr aprendizajes en sus estudiantes, ello ha provocado que los estudiantes presenten dificultades en el logro de sus aprendizajes.

También aparece condicionado al problema la segunda causa que es la falta de elaboración de medios y materiales no estructurados con recursos de la zona. Se puede describir como factor asociado a la tercera causa es la escasa planificación que los docentes no han logrado desarrollar como capacidades orientadas a ejecutar adecuadamente la propuesta curricular basada en competencias y limitado solo al desarrollo de contenidos. El efecto ocasionado por la poca elaboración de los medios y materiales es que se observa a los estudiantes desmotivados y poco creativos.

Por otro lado, existe un deficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes de la institución educativa. El factor asociado para esta causa se relaciona por las condiciones en el que se desarrolla las responsabilidades de la directora y la poca planificación que tiene que compartir sus tiempos en la dirección y en el aula. Ello ha traído como efecto directo que las sesiones de aprendizaje son improvisadas con docentes poco comprometidos con su labor docente.

Otra de las causas identificadas es la poca orientación y acompañamiento del docente a los estudiantes sobre el uso materiales en función de los aprendizajes a lograr. Lo que se vincula con las escasas priorizaciones para desarrollar las actividades de monitoreo y acompañamiento. Esto no permite que los estudiantes desarrollen su pensamiento creativo y llegar al nivel más alto de su pensamiento y razonamiento de los estudiantes. Una manera de poder mejorar la dificultad encontrada es con la generación de comunidades profesionales de aprendizaje y así promover las condiciones para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Por último, la falta de involucramiento y la poca participación de la comunidad educativa en la elaboración de normas de convivencia dificultan una convivencia escolar saludable. La falta de involucramiento y poca participación de los actores educativos ha traído como consecuencia el deterioro de las prácticas de valores y una buena convivencia saludable en la institución educativa.

Frente a la problemática existente y a fin de revertir esta situación el rol del líder directivo es fundamental ya que como líder de la IE tiene que movilizar, motivar y

generar condiciones para lograr la reflexión sobre la práctica pedagógica e involucrar a los actores educativos de modo que cuando se desarrollen acciones y actividades ellos formen parte de las planificaciones, propuestas de solución y en la toma de decisiones lo que permitirá a la comunidad educativa alcanzar en forma progresiva los objetivos y metas y sobre todo la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes y de la gestión de la institución educativa.

Por lo tanto también es importante destacar los criterios de coherencia entre los objetivos y las actividades diseñadas para dar solución a la problemática y la factibilidad en la programación de los objetivos y actividades debe ser posible implementarlas en un corto plazo y sobre todo va depender de la organización interna de la IE y para ello es necesario que el director asuma su rol de dirigir la institución asumiendo sus funciones como acompañar y liderar el proceso promoviendo la reflexión crítica y reflexiva, sensibilizando sobre la importancia de la mejora de la escuela y uniformando criterios de forma participativa destacando sus capacidades de liderazgo pedagógico.

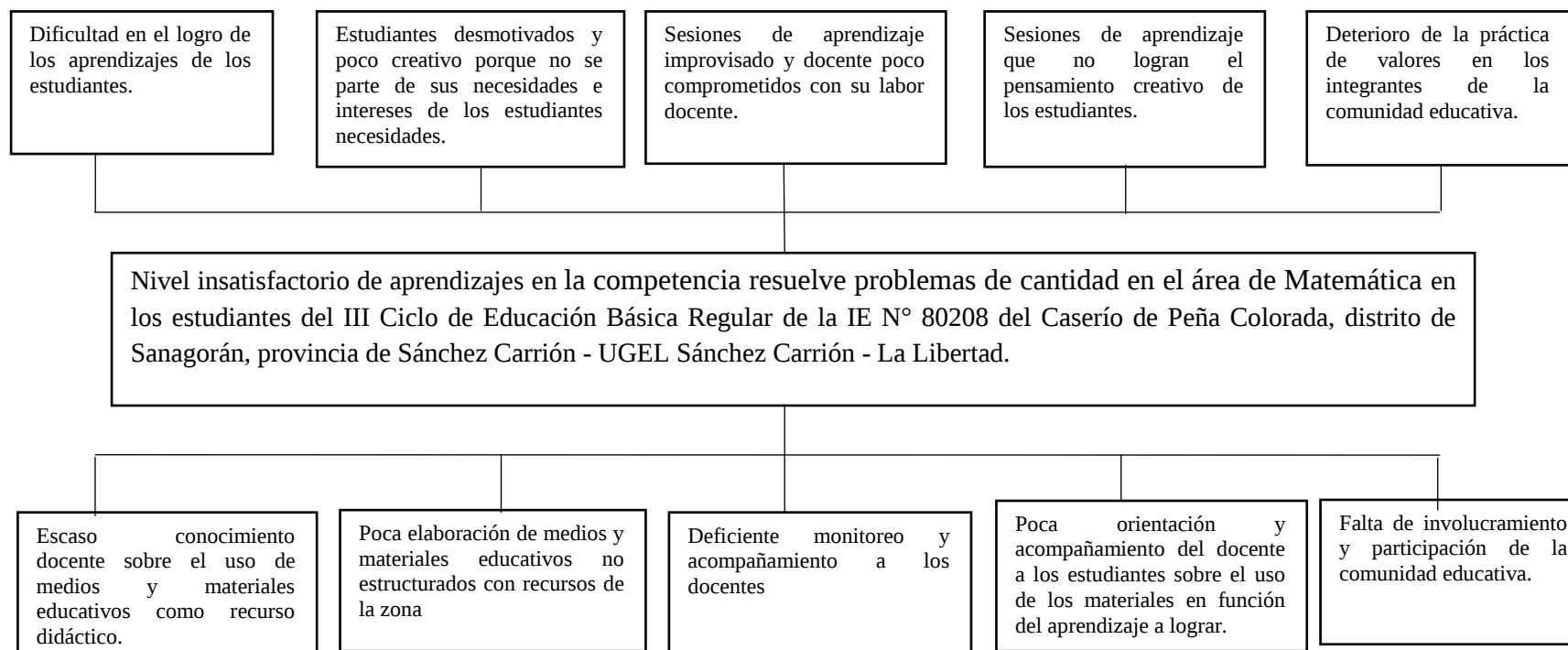


Figura 1. Árbol de problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 100% de los indicadores sobre el uso del tiempo utilizado en las sesiones de aprendizaje, evidencia que los docentes tienen dificultades para dosificar el tiempo durante la ejecución de los procesos pedagógicos y didácticos en las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a que no se brindó un acompañamiento oportuno, así mismo no se realizó círculos de interaprendizaje lo cual ha dificultado mejorar el trabajo pedagógico del docente y por ello fue un factor desfavorable para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Otro de los indicadores importantes es el uso de herramientas pedagógicas se encuentran en proceso en un 100% mostrándose que el docente tiene dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas durante el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos en las sesiones de aprendizaje. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado de planificación adecuada ya que era el diseño no se diseñado actividades de enseñanza a través de diversas estrategias y herramientas pedagógicas.

El 100% de los indicadores sobre los materiales y recursos educativos empleados durante las sesiones de aprendizaje se encuentra en proceso, así mismo muestran que presentan dificultades en el manejo y uso de los materiales y recursos educativos. Esto se debe a que no se intervino adecuadamente en el acompañamiento por lo tanto el docente desconoce las estrategias para el uso adecuado de los medios y materiales educativos para lograr aprendizajes significativos, los mismos que han obstaculizado el proceso de enseñanza y aprendizaje en los diferentes niveles educativos, así mismo no se ha logrado desarrollar las capacidades y competencias en el área de Matemática. Los materiales educativos cumplen funciones específicas en tanto que motivan, hacen viable y contribuyen a la construcción del aprendizaje. (Ministerio de Educación, 2015, p. 46).

El último indicador correspondiente al clima escolar se evidencia el 33% en inicio y el 67% en proceso, demostrando que entre los miembros de la comunidad educativa se evidencia que aún existen dificultades para mantener un buen clima escolar. Esto se

debe a que no se ha realizado jornadas de reflexión, talleres sobre relaciones interpersonales control de emociones.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para recoger información sobre el proceso de Acompañamiento, Monitoreo y Evaluación que realiza la directora se ha aplicado una entrevista a los docentes. Los docentes afirman que la directora no realiza el monitoreo y acompañamiento periódicamente debido a que tiene aula a cargo. Sin embargo, consideran que las pocas veces que lo hace muestra una actitud asertiva. Por otro lado, afirman que no se ha planificado de forma consensuada el Monitoreo y Acompañamiento ya que los mismos maestros no han facilitado este trabajo por miedo a ser observados en su clase y que las observaciones se registran como demérito

Asimismo, afirman que no han realizado círculos de interaprendizaje debido a que ellos mismos se han resistido a brindar su tiempo extra para llevarlo a cabo. Por otro lado, consideran que sí es necesario que se realice un proceso de acompañamiento para mejorar sus capacidades, pero a la vez demandan que haya una mejor planificación, que se usen materiales innovadores, que se hagan talleres de fortalecimiento sobre los procesos pedagógicos y didácticos para mejorar la práctica docente.

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

El problema que se trabaja en el presente documento ha sido propuesto como el nivel insatisfactorio de aprendizajes debido a la falta de uso de medios y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en los estudiantes del III de EBR de la IE N° 80208 del caserío de Peña Colorada, distrito de Sanagorán, provincia de Sánchez Carrión, perteneciente a la UGEL Sánchez Carrión.

Para la realización del diagnóstico de los problemas que aquejan el aprendizaje de los estudiantes de nuestra institución educativa se aplicaron instrumentos para recoger información cualitativa y cuantitativa. Los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos cuantitativos nos permiten decir que los docentes demuestran dificultad en el uso del tiempo durante las sesiones de aprendizaje; no valoran la

utilización y aprovechamiento de las herramientas pedagógicas para reforzar sus conocimientos y la utilización de los medios y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje favorecen desarrollar las capacidades en los estudiantes y por ende lograr mejores aprendizajes.

De igual forma, poseen dificultades en reconocer que un mal uso del tiempo desfavorece para obtener mejores resultados en los estudiantes lograr mejores aprendizajes, que vinculado al uso de los medios y materiales ayudarían a mejorar su práctica docente en el aula y por lo tanto se tendrían mejores aprendizajes de la zona en la elaboración los materiales no estructurados a fin de desarrollar y potenciar la creatividad de los estudiantes.

Los procesos con el que se encuentran vinculados con el diagnóstico son la de preparar condiciones para le gestión de los aprendizajes, (PO02), concretamente con la de programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2). Con el proceso de gestionar los aprendizajes (PO04), específicamente con desarrollar sesiones de aprendizaje. El último proceso es el de fortalecer el desempeño docente (PO03), que se concretiza con la de realizar acompañamiento pedagógico.

Los compromisos de gestión escolar que no se observan consolidados en nuestra institución educativa son el cuarto compromiso denominado monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, así como también el quinto compromiso que se refiere a la gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa. Con el cumplimiento del cuarto compromiso que se relaciona con los procesos de gestión se podrá lograr cambios en la cultura escolar que favorecerá en una participación activa de los docentes y padres de familia enfrentando los desafíos que se presentan y consensuando las pautas de solución en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Las competencias implicadas con el Marco del Buen Desempeño Directivo son: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgo, también que 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 y para terminar está la competencia favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y

eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

El reto propuesto para ser alcanzado en la institución educativa es promover la adecuada aplicación de estrategias y técnicas para el uso pertinente de medios y materiales en las sesiones de aprendizaje de los estudiantes del III ciclo del nivel primaria de la IE. N° 80208, distrito de Sanagorán y provincia de Sánchez Carrión en el año 2017. Así mismo se han propuesto como desafíos: Realizar una práctica pedagógica eficiente con el uso de medios y materiales educativos en las sesiones de aprendizaje, aplicar técnicas y estrategias sobre el uso de medios y materiales educativos con el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, realizar un monitoreo y acompañamiento a los docentes de forma opinada e inopinada, brindar una adecuada orientación y acompañamiento del docente a los estudiantes sobre el uso de materiales en función de los aprendizajes a lograr y también promover una convivencia escolar democrática entre los actores educativos para el logro de aprendizajes.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática en los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 80208 del Caserío de Peña Colorada, distrito de Sanagoran, provincia de Sánchez Carrión, perteneciente a la UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.	Resultados cuantitativos Los docentes de la I.E. 80208 de la IE.80208 del Caserío de Peña Colorada aun demuestran dificultad en el uso del tiempo durante las sesiones de aprendizaje lo cual desfavorece a obtener mejores resultados en los estudiantes lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Los docentes no valoran la utilización y aprovechamiento de las herramientas pedagógicas para reforzar sus conocimientos y los mismos que ayudarían a mejorar su práctica docente en el aula y por lo tanto se tendrían mejores aprendizajes de la zona en la elaboración los materiales no estructurados a fin de desarrollar y potenciar la creatividad de los estudiantes. La utilización de los medios y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje favorecen desarrollar las capacidades en los estudiantes y por ende lograr mejores aprendizajes. Resultados cualitativos. Para recoger información sobre el proceso de Acompañamiento, Monitoreo y Evaluación que realiza la directora se ha aplicado una entrevista a los docentes. Los docentes afirman que la directora no realiza el monitoreo y acompañamiento periódicamente debido a que tiene aula a	PO02: Preparar condiciones para le gestión de los aprendizajes. PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje PO03: Fortalecer el desempeño docente. P003.3: Realizar acompañamiento PEDAGOGICO.	COMPROMISO 4 Monitoreo y acompañamiento a la práctica docente. COMPROMISO 1 Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa	Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgo (MINEDU, 2014) 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. (MINEDU, 2014) Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos (MINEDU, 2014)

	cargo. Sin embargo, consideran que las pocas veces que lo hace muestra una actitud asertiva. Por otro lado, afirman que no se ha planificado de forma consensuada el Monitoreo y Acompañamiento ya que los mismos maestros no han facilitado este trabajo por miedo a ser observados en su clase y que las observaciones se registran como demérito			
--	--	--	--	--

Figura 2. Análisis de los resultados del análisis

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El ejercicio del cargo de director en la institución educativa se vincula al rol como líder pedagógico, quien cumple un papel preponderante para concretizar espacios de comunicación con los integrantes de la comunidad educativa, generando espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica y establecer, por lo tanto el líder pedagógico involucra a todos los integrantes de la comunidad para el logro de los objetivos institucionales y es Viviane Robinson citado en el Módulo Introdutorio(MINEDU, 2016) se describe cada aspecto a través de dimensiones.

La primera dimensión denominada establecimiento de metas y expectativas. Si se relaciona la citada dimensión con el problema priorizado nos planteamos reflexionar concienzudamente con docentes sobre el cumplimiento de las metas y expectativas para incrementar los logros de aprendizaje en los estudiantes de los dos niveles, por motivo que a los docentes les falta motivación en el trabajo, para que todos tengan conocimiento sobre todas las metas que queremos alcanzar.

La segunda dimensión referido al uso estratégico de recursos nos proponemos la adquisición de materiales educativos con presupuesto de APAFA y prever que los materiales del Ministerio lleguen a tiempo, en razón que los docentes trabajan con materiales escasos, que las sesiones de aprendizaje se conviertan en más dinámicas y motivadoras.

La tercera dimensión llamada planeamiento coordinado y evaluación de la enseñanza y del currículo pretendemos realizar jornadas de reflexión con el personal docente sobre la evaluación que se está implantando en la institución, y hacer conocer la evaluación formativa y permanente como también monitorear a los docentes en sus prácticas pedagógicas con el fin de retroalimentar en la ejecución de evaluaciones formativas a los estudiantes, por la necesidad de que los docentes están empleando evaluaciones en forma tradicional, no se evalúa actitudes sino contenidos, para que el personal empiece a aplicar la evaluación formativa, y aprenda a comunicar lo que se tiene que evaluar, quizás por las pocas intervenciones que se ha tenido como parte del plan de monitoreo y acompañamiento.

La cuarta dimensión titulada como promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes nos interesa promover un taller de fortalecimiento con docentes sobre los procesos pedagógicos, porque los docentes tienen dificultades al

desarrollar los procesos pedagógicos en el desarrollo de sesiones de aprendizaje, para fortalecer las capacidades y el trabajo en el aula.

La última dimensión que es la de garantizar un ambiente seguro y de soporte es necesario realizar sesiones en relaciones interpersonales con docentes, padres de familia y alumnos con ayuda de un profesional, por motivos que hay discordia entre docentes, alumnos y padres de familia, mejorando de esta manera el clima institucional, haciéndolo saludable y seguro. Entonces el rol del directivo es velar porque la gestión escolar mejore y para ello es importante dar respuesta a las necesidades y demandas de la IE partiendo del análisis y la toma de decisiones estratégicas que permitan involucrar a los diversos actores educativos en la planificación, en las acciones y actividades a fin de lograr los objetivos y metas y lograr así la sostenibilidad en la gestión escolar logrando una mejora continua de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Reflexionar concienzudamente con docentes sobre el cumplimiento de las metas y expectativas para incrementar los logros de aprendizaje en los estudiantes de los dos niveles.	A los docentes les falta motivación en el trabajo, para que todos tengan conocimiento sobre todas las metas que queremos alcanzar.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Adquisición de materiales educativos con presupuesto de APAFA y prever que los materiales del Ministerio lleguen a tiempo	Los docentes trabajan con materiales escasos, que las sesiones de aprendizaje se conviertan en más dinámicas y motivadoras.
Planeamiento coordinado y evaluación de la enseñanza y del currículo	Realizar jornadas de reflexión con el personal docente sobre la evaluación que se está implantando en la institución, y hacer conocer la evaluación formativa y permanente. Monitorear a los docentes en sus prácticas pedagógicas con el fin de retroalimentar en la ejecución de evaluaciones formativas a los estudiantes.	Los docentes están empleando evaluaciones en forma tradicional, no se evalúa actitudes sino contenidos, para que el personal empiece a aplicar la evaluación formativa, y aprenda a comunicar lo que se tiene que evaluar.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Promover un taller de fortalecimiento con docentes sobre los procesos pedagógicos.	Porque los docentes tienen dificultades al desarrollar los procesos pedagógicos en el desarrollo de sesiones de aprendizaje, para fortalecer las capacidades y el trabajo en el aula
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Realizar sesiones en relaciones interpersonales con docentes, padres de familia y alumnos con ayuda de un profesional,	Hay discordia entre docentes, alumnos y padres de familia; y mejora el clima institucional, haciéndolo saludable y seguro

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 aprendizajes debido a la falta de uso de medios y materiales educativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en los estudiantes del III ciclo de la EBR de la IE. N° 80208 del Caserío de Peña Colorada, distrito de Sanagorán, provincia de Sánchez Carrión perteneciente a la UGEL Sánchez Carrión, se ha considerado como la alternativa más pertinente donde el Directivo elabora y desarrolla el Plan de Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en forma consensuada.

La alternativa seleccionada no solo debe de permitir con la ejecución de las acciones de monitoreo y de acompañamiento fortalecer las competencias y capacidades que tienen los docentes en el área curricular de Matemática, sino también en el resto de las áreas que propone el Diseño Curricular Nacional, que entró en vigencia el año 2009 y que se reajustó el año 2015. Así también se debe reconocer que en el centro poblado de Peña Colorada existen situaciones por las que urge generar condiciones para que la población en general y la población estudiantil de manera específica desarrolle sus competencias en el área de matemática que le servirán de base cuando se incorpore como ciudadano a su comunidad para proponer y sustentar proyectos vinculados a la vida económica de su población.

Lo descrito en el párrafo precedente permite enlazar nuestro problema, con la alternativa priorizada, la que debe estar vinculada a un marco teórico que lo sustente, habiendo encontrado que en la región Cajamarca, desde el sector Educación se describe al monitoreo pedagógico es el recojo de información según indicadores que permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. De igual manera, la misma institución citada en el párrafo anterior realiza una precisión respecto al acompañamiento, precisando que es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales, una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente a los docentes en temas relevantes a su desempeño.

Otro de los aspectos que se debe incluir en el presente apartado es el que se relaciona con las experiencias exitosas, que en caso deben de referirse al monitoreo y al acompañamiento. Al respecto parece significativa la propuesta realizada por Fe y

Alegría realizada con acciones de acompañamiento a nivel nacional en toda su cadena de instituciones que posee en nuestro país, habiéndose concretizado en que: La actividad desarrollada debe de considerar la realidad de cada uno de los sujetos, sus conocimientos, habilidades y capacidades.

También, "...que las acciones deben de tener sentido desde el contexto. Sumándose a ello la cotidianidad de ser significativa para cada sujeto, permitiéndose sentir a los protagonistas del acto de acompañamiento que la experiencia les permite construir su práctica. Se sigue con la valoración de las explicaciones y de las interpretaciones de los sujetos como punto de partida desde y con el cual se reprocesa críticamente la realidad. Por último, la flexibilidad como un criterio básico de toda acción, de tal manera que los sujetos puedan recontextualizar las decisiones por la vía de la acción en su medio y en su experiencia cotidiana, permitiéndoles un empoderamiento real de su acción. (Federación Internacional de Fe y Alegría, 2011, p. 42.).

La alternativa de solución priorizada debe contemplar que el Directivo elabore y desarrolle el plan de monitoreo y acompañamiento y de la práctica pedagógica en forma consensuada, donde se observa que la participación del directivo de la institución educativa se encuentra presente no solo en la propuesta, sino también en la acción, que en teoría es el ejercicio del liderazgo pedagógico a la institución educativa orientado a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel inicial y primaria.

Como estrategias que se está implementando como espacios para promover la reflexión de la práctica pedagógica son los círculos de interaprendizaje y los talleres. Es decir, los círculos de interaprendizaje son espacios de intercambios de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela y comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Además, los talleres de seguimiento, las que se caracterizan por focalizar los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. (Ministerio de Educación, 2017, p. 49).

Si bien es cierto que el Gobierno Central, por medio de la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM con fecha 9 de enero del 2013, documento que precisa entre otros aspectos el planeamiento del Estado: Políticas de Estado y de Gobierno, Planeamiento Estratégico, Presupuesto por Resultados y Gestión por Procesos, precisando en este apartado que los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo

en una salida, añadiéndose un valor en cada etapa de la cadena para brindar una mejor atención a los ciudadanos. Al amparo del marco legal emitido en el año 2013, el Ministerio de Educación emitió en el año 2016 el documento Orientaciones para desarrollar el planeamiento escolar, donde se dan precisiones para la elaboración de algunos de los documentos de gestión institucional que existen en la institución educativa.

Inicialmente las actividades relacionadas a la alternativa de solución con la propuesta del monitoreo se vincula a la cadena de valor con los procesos de dirección, que pretende orientar la gestión de la institución educativa hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en los documentos de gestión institucional (PE03 Evaluar la gestión escolar).

Como procesos a nivel uno las actividades con la de Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.1) pretende recoger y analizar información sobre el funcionamiento de la institución educativa para posteriormente tomar decisiones oportunas y eficaces. En la otra etapa del nivel cero está la de Gestionar los aprendizajes (PO04), acciones que se operacionalizan con el nivel uno con el Desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1) se pretenden lograr aprendizajes de los estudiantes mediante el buen desempeño docente que crea un clima propicio para el aprendizaje.

En relación al segundo momento de la alternativa de solución, es decir con el acompañamiento, la etapa de la cadena de valor se vincula a los procesos de soporte, concretamente con la de Administrar recursos humanos (PS01), que debe de Fortalecer capacidades (PS01.3) generando un impacto positivo sobre la calidad del servicio educativo y los aprendizajes de los estudiantes a través de las estrategias de fortalecimiento de las capacidades del personal docente.

Posteriormente pasamos a fortalecer el desempeño docente (PO03) con la ejecución de los procesos a nivel uno con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) que pretende mejorar el desempeño docente mediante el asesoramiento en la gestión de los aprendizajes, teniendo en cuenta los resultados de la información recogida en el monitoreo. Se prosigue con la de Evaluar la gestión escolar (PE03), concretamente con la Adopción de medidas para la mejora continua (PE03.3) con alcanzar los objetivos de la institución educativa a través de la implementación de mecanismos y estrategias de mejora de sus procesos garantizando la sostenibilidad en la calidad del servicio educativo.

El manejo de la gestión curricular como espacio central de la labor directiva y docente entendida como la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos – humanos, materiales, de tiempo – que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas o los objetivos que se tienen trazados (Ministerio de Educación, 2017, p. 8).

Teniendo en cuenta la alternativa de solución priorizada y bajo esta perspectiva el Directivo elabora y desarrolla el plan de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en forma consensuada y esto se convierte es un medio para optimizar la gestión curricular que deberá ser la condición para mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes. Lo que se acaba de describir se relaciona directamente con el cuarto compromiso de gestión denominado monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, sin que se desligue de manera indirecta con el primer compromiso de gestión escolar como es el progreso anual de aprendizaje de todos y todas las estudiantes de la institución educativa.

Los procesos que implican colaboración, participación democrática y la toma de decisiones concertadas están directamente conectadas con los procesos de dirección y liderazgo, concretamente con aquellos que se vinculan con el planeamiento institucional que se relacionan con la gestión de la institución educativa orientada a al cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de gestión institucional, lo que permite la toma de decisiones informadas, la conducción de las actividades con liderazgo pedagógico, así como la rendición de cuentas transparentes sobre a calidad del servicio educativo brindado a la comunidad.

Por su parte el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, concretamente el proceso de gestionar la convivencia escolar y la participación pretenden fomentar la convivencia escolar basada en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad, a través del establecimiento de relaciones justas, solidarias, equitativas entre los integrantes de la comunidad educativa que proyectan acciones para el desarrollo y beneficio de la institución educativa y de la comunidad. La alternativa de solución priorizada descrita como el Directivo elabora y desarrolla el plan de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en forma consensuada delimita claramente la responsabilidad de la directora de la institución educativa al ser la responsable directa de las acciones que se planifican, ejecutan y evalúan.

Los riesgos de adoptar la alternativa de solución se encuentran en que como en la institución educativa, el clima institucional no se lo ha logrado fortalecer

completamente, existiendo a la fecha algunas tensiones con los docentes, sobre todo con los del nivel de educación primaria, pudiendo surgir, que como consecuencia de la pretensión de implantar acciones de monitoreo y acompañamiento rechacen la propuesta y la tachen como supervisión, con intención de descalificar a los docentes que no están de acuerdo con las propuestas realizadas desde la dirección. Sin embargo, existen algunas brechas en los aprendizajes de los estudiantes a consecuencia de las escasas acciones de monitoreo y acompañamiento.

En la ejecución del Plan de Acción se pueden presentar los siguientes riesgos: Resistencia al monitoreo, escasos espacios para realizar el monitoreo, se cuenta con pocas fuentes de información, ausentismo de los docentes a las actividades de monitoreo, docentes que no se involucran con las actividades que realiza el equipo directivo, limitación del tiempo para realizar el acompañamiento, poca apertura a recibir sugerencias por parte de los docentes, temor a la evaluación punitiva y poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo y acompañamiento a la práctica docente se asume como abordar las capacidades de comprender, organizar y ejecutar procesos pedagógicos partiendo del rol del directivo como líder pedagógico a fin de poder generar la reflexión sobre esta práctica, para lograr que la institución educativa logre sus metas trazadas, entre lo que destaca la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo todas las acciones deben ser planificadas e incluidas en la calendarización del año escolar y en el plan anual de trabajo.

Desde nuestro contexto las acciones que se intentan implementar en nuestra institución educativa están vinculadas a tradición de la supervisión en donde la autoridad representada por el director o el supervisor ejercía su poder sobre sus subordinados. Estas reflexiones nos permiten decir que el proceso de monitoreo se enmarca en tres aspectos: Ejercicio de autoridad, derecho o instrumento, así como regulación y control.

Teniendo como referencia principal a los aportes teóricos y prácticos de la política educativa, se recogerá una definición acorde con lo descrito palabras arriba. De acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044, estipula en el artículo 21, inciso “h” que es función del Estado “ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y la equidad en la educación” mientras que el Reglamento de la Ley General de Educación se refiere en su tercera disposición complementaria y final que las “instancias de gestión educativa descentralizada destinarán el personal, los recursos y otras condiciones requeridas para la supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico a las instituciones educativas públicas y privadas de su jurisdicción” (Ministerio de Educación, 2013a, p. 98).

Como el dispositivo legal citado se aprobó en el año 2003, es necesario proceder utilizando una interpretación historiográfica, es decir tratamos de comprender lo estipulado por una norma, no en relación a otra norma similar, sino a un referente teórico contemporáneo al de la norma y para tratar de comprender lo que se entendía

por supervisión en esos años. También, “se refiere a conceptos y funciones afines de la supervisión como servicio, como función, como método, como disciplina y como sistema” (Alvarado, 2002, p. 26). El mismo autor, al referirse a la “supervisión lo describe como un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de las acciones de asesoramiento” (Alvarado 2002, p. 30).

De la delimitación conceptual que se hace en el párrafo precedente se dice que la supervisión es un servicio de orientación y asesoría, en el sentido que la primera se manifestaba “como ayuda a los docentes en la aplicación de los medios adecuados para encontrar soluciones a las necesidades de los alumnos, especialmente a las dificultades de aprendizaje” (Gallegos, 2002, p. 41). En cuanto a la asesoría se vinculaba directamente con el control, lo que conllevaba a la práctica de acciones concurrentes como son la orientación, asistencia, apoyo, ayuda, acompañamiento por la mejora de la calidad de la enseñanza, fue propuesta como consecuencia del diagnóstico realizado.

En la conceptualización descrita de la supervisión se puntualiza con acciones complementarias de verificación y evaluación. Es necesario aclarar que muchos aspectos que se proponían como innovaciones en el sector educación se las extraían de otros referentes, como por ejemplo de la gestión de programas sociales, al respecto – en los mismos contextos – a la verificación le interesa que se logre una ejecución eficiente, ella produce información para ajustar los planes operacionales, correspondiendo a la evaluación el proceso que analiza de manera crítica y objetiva la estructura, dinámica y los resultados en un determinado proceso, y a la supervisión le interesaba las metas y los objetivos, el proceso y el impacto. En este aspecto, para Alvarado la verificación y la evaluación están relacionadas con el control.

Pasados los años, los funcionarios del Ministerio de Educación proponían para el monitoreo estrategia de seguimiento, destinada a identificar de manera sistemática y periódica la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso para verificar el avance de la ejecución de las metas (eficacia), la adecuada utilización de los rasgos para lograr dicho avance de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad) con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades a

efecto de introducir los ajustes de los cambios pertinentes, que aseguren el logro de resultados y efectos del entorno (Alvarado, 2010, p. 8).

Como se describe en la última cita, cuando se emite la Ley General de Educación en el año 2003 la supervisión tenía un referente, cuyas ideas fuerza se describen en el monitoreo como función de la supervisión, es decir se introduce el aspecto del monitoreo como parte de la supervisión pedagógica.

Bajo esta mirada, la Dirección de Investigación y Supervisión y Documentación Educativa, dependencia perteneciente al Ministerio de Educación elaboró un manual donde precisaba funciones de la supervisión pedagógica describiendo a la de control, de monitoreo, y de acompañamiento, siendo la segunda función el recojo, análisis y procesamiento de datos que, interpretados se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de carácter técnico, para la mejora de los procesos (procesos pedagógicos a nivel de aula) y la obtención de resultados en la gestión pedagógica, de acuerdo a estándares previstos en el sistema (Ministerio de Educación, 2012, p.8).

Como se describe antes el aspecto central que realizaba el Ministerio de Educación y sus oficinas descentralizadas como Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa e incluso la institución educativa para verificar la labor del docente era todavía la supervisión con algunas funciones específicas como el monitoreo y el acompañamiento.

En ese sentido el monitoreo se centraba en el recojo, análisis y procesamiento de la información, descrita como estrategia de seguimiento bajo el paradigma del control de la calidad. Posteriormente el mismo ministerio, el año 2015 cuando propone los compromisos de gestión escolar prioriza como acciones al monitoreo y al acompañamiento, describiendo al primero como un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar.

Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes (Ministerio de Educación, 2015, p. 42).

En aquel año se hacía ante propuesta cuando ya desde el Gobierno Central se había tomado la decisión de cambiar el paradigma de gestión, que al amparo del

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Es bajo este contexto que el marco del Programa de Segunda Especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, en el desarrollo del quinto y último módulo se describe al monitoreo como “el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica” (Ministerio de Educación, 2017, p. 10).

Como se ha descrito, desde la emisión de la Ley General de Educación en el año 2003 hasta la actualidad, consecuencia de la influencia de diversos paradigmas de la gestión pública es que se ha logrado separar las acciones de monitoreo, acompañamiento y supervisión, todos como procesos con sus propias características y estrategias responsables de mejorar la calidad del servicio que se brinda a los estudiantes en las instituciones educativas públicas de nuestro país.

5.1.1.2. Importancia del monitoreo pedagógico. Siendo necesario instalar un sistema de monitoreo que aporte a una gestión eficiente de la implementación del currículo en la institución educativa a fin de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, podemos entonces decir que el monitoreo a la práctica pedagógica es importante ya que permite que los docentes reflexión sobre su labor que están cumpliendo, así mismo posibilita ver los avances y dificultades para la toma de decisiones para la mejora de los aprendizajes y la mejora de la gestión ya que se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Desde esta perspectiva se describen algunos aspectos que tratan de resaltar que el rol del directivo es sumamente importante en el monitoreo como alternativa de mejora de la labor docente.

- *Para mejorar el desempeño docente.* Viendo los cambios que se están dando en la “actualidad en el aspecto educativo es necesario asumir nuevos tipos de trabajo y roles de acuerdo a las necesidades de los educandos y demandas que la sociedad exige y ver en qué medida se están formando realmente ciudadanos capaces de hacer frente a los retos que la sociedad demanda” (Ministerio de educación, 2017, p. 12).

Por todos es conocido que como ciudadanos que vivimos en los albores del siglo XXI es una característica de nuestra sociedad – consecuencia del avance de la ciencia y de la tecnología – y sobre todo de los requerimientos que hace la economía – influenciados por las consecuencias de la globalización económica, política y cultural

– a los futuros ciudadanos que se forman actualmente en nuestras aulas, en el sentido que ellos deben de desarrollar ciertas potencialidades que les permitan insertarse adecuadamente en el mundo laboral que se proyecta competitivo. Bajo estas influencias, desde el Gobierno Central y el Ministerio de Educación se han implementado políticas educativas que tratan de mejorar el desempeño de la labor docente, visto solo de la perspectiva curricular y administrativa, dejando de lado lo económico y social.

- *Para mejorar la motivación y el compromiso de los docentes.* El liderazgo del directivo es la pieza fundamental que construye colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidad, el líder sueña con grandezas, pero con los pies en la tierra. También sabemos lo que haga y diga el director va permitir mantener la motivación y el compromiso de los docentes siempre y cuando las formas de comunicación sean las más eficientes y coherentes demostrando interés, preocupación y consideración hacia los docentes se va poder lograr mejorar la labor de los mismos y dará pie para que asuman de su parte compromisos y cambios de actitud con su rol que desempeña dentro de la Institución Educativa permitiendo de esta manera mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

- *Porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes.* El perfil del estudiante comprende un conjunto de aprendizajes que debe de lograr todo estudiante al término de su educación básica. (Ministerio de educación, 2017, p. 14). En el marco de la Constitución Política del Perú, (art. 1, 2 y 13), Ley General de Educación N° 28044, Reglamento General de la Ley de Educación (art. 2) y otras disposiciones el Estado Peruano ha emitido garantizan que los estudiantes deben de alcanzar aprendizajes propuestos desde el Ministerio de Educación para de esta manera eliminar las brechas que muestran muchos estudiantes que egresan de nuestro sistema educativo.

5.1.1.3. Características del monitoreo pedagógico. El Ministerio de Educación ha propuesto en tres documentos diferentes, describiéndolas como: Ser sistemático y pertinente, supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica; ser flexible y gradual, propone distintas alternativas para apoyar a los docentes; ser formativo, motivador y participativo, promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua; ser permanente e integral, acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos. Las

características que se han descrito se vinculan con la gestión educativa y sus características que se prescriben en el art. 124 del Reglamento de la Ley General de Educación.

5.1.1.4. Estrategias del monitoreo pedagógico. El directivo a partir de su rol como acompañante debe tener un amplio conocimiento sobre estrategias y medios a fin de que pueda brindar el apoyo y que respondan a las necesidades de los docentes, por lo tanto, se ha considerado las siguientes estrategias ya que son las más pertinentes ya que facilitan la interacción y construcción permanente del conocimiento.

- *Visita al aula.* Esta estrategia permite la observación directa de la práctica pedagógica durante la sesión de clase, así mismo implica un proceso de observación participante y registro de hechos, asesorías y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente en el lugar de los hechos, contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños de los docentes y elevar el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Esto va permitir que los docentes desarrollen actividades de aprendizaje significativas en el aula y disminuir de ser el caso las practicas rutinarias, por ello resulta necesario enfatizar que el monitoreo por parte del directivo es importante ya que con ello se reducirá considerablemente las actividades no académicas y se podrá poner énfasis en el desarrollo de actividades significativas de aprendizaje de las y los estudiantes como producto del acompañamiento y monitoreo del directivo. Así mismo con la visita del aula se permitirá lograr sensibilizar a los docentes que hagan uso pertinente y articulado al proceso pedagógico de todos los materiales y recursos como medios que facilitan el aprendizaje de los estudiantes ya que ellos complementan la acción pedagógica del docente.

5.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es un conjunto de procedimientos que realiza el directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Con ello se busca lograr un cambio de los patrones de conducta los mismos que colaboren a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de los aprendizajes.

En tal sentido el acompañamiento pedagógico va a jugar un papel fundamental en el desarrollo de las competencias y los conocimientos para enriquecer la práctica docente. Este proceso se va dar a través del dialogo y el intercambio de experiencias, sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque critico – reflexivo y de trabajo colaborativo apertura de una relación profesional entre el directivo y los docentes, se va caracterizar por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido la comunicación es abierta, asertiva, empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza.

5.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.

- *Visitas en el aula con asesoría.* De acuerdo a las necesidades de los docentes, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela las visitas en el aula con asesoría como estrategia permite la observación directa de las practicas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, esto va permitir evidenciar la mejora de la práctica del docente acompañado y la evolución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. También con la asesoría se podrá lograr determinar los objetivos de acuerdo a las necesidades y demandas de formación de los docentes y necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes.

Por lo tanto, se va poder organizar e intervenir con un conjunto de estrategias, instrumentos, recursos, materiales, en relación con los propósitos que aseguren una atención individualizada y diferenciada al docente a fin de poder hacer el seguimiento y evaluación de la situación inicial, progresiva y final de la labor pedagógica de los docentes

- *Círculos de interaprendizaje.* Nos permiten generar espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes entre directivo y docentes de la misma institución educativa sobre la base de la discusión y reflexión en temas de interés común sobre el trabajo pedagógico de los docentes.

- *Pasantías.* Partiendo de la premisa que es necesario mejorar la labor docente, las pasantías viéndolas como una estrategia para observar buenas y malas prácticas de desempeños o la aplicación de nuevas estrategias de los docentes, se convierten en útil cuando estas retribuyen a mejorar la labor docente y por ende repercute en la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

- *Jornadas de auto formación docente.* Esta estrategia como parte de un trabajo en equipo fortalecen las competencias docentes ya que permiten que los docentes se

empoderen de nuevos conocimientos, los mismos que le ayudaran a mejor su trabajo en el aula.

-. *Comunicación virtual*. Esta estrategia permite tener conocimiento de cómo se puede hacer uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas y escuela y así poder estar en los diversos contextos de la actividad humana, ocupando un lugar importante en el desarrollo del conocimiento y de la cultura de nuestra sociedad, que ha ido cambiando nuestras concepciones sobre el universo y nuestras formas de vida.

Las estrategias que citamos en los párrafos precedentes nos interesan por motivos que son accesibles a los docentes que laboran en la institución educativa, y nos deben de servir para mejorar el desempeño que tienen los profesores. Sin embargo, son necesarios que ellos asuman compromisos, con ellos mismos, con los estudiantes, con los padres de familia, y con la comunidad que nos alberga.

De todas las estrategias arriba mencionadas se priorizará la visita al aula con asesoría personalizada ya que ella implica un proceso de observación participante y el registro de hechos, asesoría y asumir compromisos en función de los propósitos y metas preestablecidos. Esto va permitir identifica las fortalezas y debilidades de la práctica docente en el lugar delos hechos, a fin de contar con oportunamente con una información confiable, oportuna y por ende prestar ayuda pedagógica a los docentes para mejorar sus desempeños, realizar jornadas de reforzamiento en el manejo de las competencias matemáticas y así elevar el nivel de logro de los aprendizajes del estudiante.

Las visitas del aula con asesoría también permitirán generar espacios en los cuales el docente podrá autoevaluar su práctica pedagógica. Esto debe ser considerado desde la posición de los diferentes actores involucrados, poniendo de por medio el dialogo y las acciones que se deben tomar para modificar la práctica pedagógica y mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.3 Evaluación de la práctica pedagógica.

5.1.3.1 Definición de evaluación de la práctica pedagógica. Para evaluar la práctica del docente supone necesariamente realizar dicha actividad a fin de que cada docente conozca su fortaleza y debilidades, para contribuir fortalecer sus capacidades logrando por lo tanto mejorar su práctica pedagógica lo cual repercutirá en mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica, con base a 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 desarrollo de competencias para la docencia. (Ministerio de Educación, 2017, p.71).

La definición que nos facilita el Ministerio de Educación nos da algunos elementos que se deben de tener en cuenta el desempeño de los docentes en la institución educativa, pero es de conocimiento de toda la comunidad magisterial que si bien existe el marco legal, y los elementos que nos deben de servir como referentes, tal es el caso del Marco del Buen Desempeño Docente, pero hasta la fecha no se han definido cuáles serán los procedimientos para ejecutar la evaluación. La última propuesta con la que el Ministerio de Educación fue el tema de las rúbricas de evaluación, sin embargo, por la coyuntura en que se dieron los planteamientos se retrocedió en la propuesta.

5.1.3.2. Tipos de evaluación de la práctica pedagógica. Realizamos a continuación algunas reflexiones en base a tres tipos de evaluación.

- *La autoevaluación.* Como señala Valdés (2009), la autoevaluación es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. (Ministerio de Educación, 2017, p. 63). 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. En los desempeños que se han propuesto en el MBDD, pese a que es el mismo Ministerio de Educación que hace la cita del autor citado, y que los aspectos que se proponen no concuerdan con las intenciones puestas en las rúbricas de evaluación.

- *La coevaluación.* Entre pares es una estrategia que aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes de los 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” (Ministerio de Educación, 2017, p. 65). Se nos comunica que la coevaluación se da cuando los mismos docentes se evalúan entre sí, sin embargo, se nos dice también que no hay objetividad en los calificativos que ellos obtienen, quizás asumiendo que es necesario apoyarse para no verse perjudicado por los resultados que se pueden obtener.

- *La heteroevaluación.* Este tipo de evaluación como procedimiento para realizar la evaluación de la práctica pedagógica tiene una cierta tradición en nuestra realidad

educativa, ya que casi siempre los que han aplicado ciertos instrumentos de recojo de información lo realizaron el director de la instituciones educativas o especialistas de los órganos superiores descentralizados. En otro de los extremos en este tipo de evaluación es que participen dando su opinión los estudiantes, y que los resultados obtenidos tengan algún criterio a la hora de emitir las valoraciones sobre el trabajo que hacen los docentes en el aula.

5.1.4 Área 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. (Ministerio de Educación, 2016, p. 140). Desde lo que se aspira, vemos que se encuentran una serie de competencias y capacidades.

5.1.4.1. Enfoque del área de la Matemática. 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 y está centrado en la resolución de problemas

5.1.4.2. Competencia resuelve problemas de cantidad. Consiste en que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos problemas 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 ello 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.

5.1.4.3. Estrategias metodológicas. La resolución de problemas como enfoque orienta y da sentido a la educación matemática, en el propósito que se persigue de desarrollar ciudadanos que “actúen y piensen matemáticamente” al resolver problemas en diversos contextos. Asimismo, orienta la metodología en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje de la matemática.

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.

5.1.4.4. Medios y materiales educativos como recurso didáctico. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión del problema, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades.

Contribuyen al logro de los aprendizajes. Motivan la expresión y comprensión de la Matemática. Estimulan la participación activa y el trabajo en equipo. Desarrollan la curiosidad y el emprendimiento. Estimulan la imaginación y la capacidad de abstracción. Permiten optimizar el tiempo en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Activan los procesos cognitivos, afectivos y sociales (Ministerio de Educación, 2012, p. 45)

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia que se presenta se desarrolló en la Institución Educativa Manuela Beltrán ubicada en la ciudad de Medellín – Colombia, aplicada con el objetivo de analizar como el acompañamiento pedagógico realizado a los docentes de educación primaria en el marco del programa Transformación de la Calidad Educativa PTA 2.0, de la cual transcribimos una de sus conclusiones:

Para identificar las concepciones de las docentes sobre la enseñanza de las matemáticas se realizó un análisis crítico de los referentes institucionales y algunos instrumentos como la planeación anticipada, planeación día a día y observaciones de aula.

Se evidenció que en las planeaciones predomina una concepción de la enseñanza tradicional, ya que el currículum está centrado en el maestro y todo está orientado a la adquisición de conceptos, pero en las prácticas y los referente institucionales (modelo pedagógico, misión visión, etc.) se percibieron algunas características de la pedagogía crítica, ya que se promueve la participación activa del educando y la comunicación horizontal donde estudiantes y maestros interactúan en torno a objetivos comunes, además se humanizan los procesos educativos cuando se propende por el fortalecimiento de los valores y de las actitudes por medio de la reflexión. (Porrás, 2016, p. 63)

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Se formula en función de la alternativa de solución, se relaciona con el problema y el objetivo general nos orienta el camino.

Elabora y desarrolla el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica en forma consensuada con la plana docente.

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos son los que dan orientación a la alternativa de solución, se presente de manera independiente el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación:

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de monitoreo para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Asesorar a los docentes en el área de Matemática mediante el uso de estrategias de acompañamiento pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de Matemática.

6.2 Matriz del Plan de Acción

A continuación, se presenta la siguiente matriz, la misma que es la parte más importante del trabajo académico ya que en ella se pone de manifiesto todo el accionar por parte del directivo referente al acompañamiento y monitoreo estableciéndose así un sin número de estrategias y actividades con el de lograr las metas y objetivos de la gestión escolar de la institución educativa.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma											
							A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Elaboración y desarrollo del plan de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en forma consensuada con la plana docente.	Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de monitoreo para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información en los docentes del área de Matemática.	80% de visitas atendidas.	Visita al aula (tener en cuenta el diagnóstico del plan)	Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la IE.	Directivo	X											
					Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Comité de MAE	X											
					Elaboración del cronograma de monitoreo	Comité de MAE												
					Aplicación de las fichas de monitoreo	Comité de MAE		X										
					Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Comité de MAE		X										
	Asesorar a los docentes en el área de Matemática mediante el uso de estrategias de acompañamiento 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.	80% de estrategias de acompañamiento realizadas.	Visitas al aula con asesoría.	Elaboración del cronograma de acompañamiento	Comité de MAE		X										
					Asesoría y asistencia personalizada sobre las debilidades encontradas en su práctica docente.	Comité de MAE			X									
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Número de informes de autoevaluación				Jornada de sensibilización sobre la importancia de la				X								

	recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de Matemática.				autoevaluación de la práctica docente												
		Número de visita de observación de pares	2 visitas de observación de pares	Coevaluación Heteroevaluación. Autoevaluación.	Ejecución de la observación de pares. Jornadas de sensibilización sobre la ficha de monitoreo como instrumento de evaluación y el análisis e importancia del marco del MBDD y Directivo. Socialización de los instrumentos de evaluación (A,H,C). Cronograma de observación de clases, autoevaluación y observación entre pares (c). Aplicación de la ficha de autoevaluación y coevaluación. Retroalimentación formativa a partir de la valoración de los resultados obtenidos	Comité de MAE											

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de monitoreo y evaluación

La matriz del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación va a permitir observar de manera sistemática los logros que se están alcanzado, así como también las dificultades que van apareciendo, con la intención de implementar medidas correctivas para seguir el curso adecuado en relación a las fechas que se han planificado.

Los componentes de la matriz del Plan de Acción contienen los siguientes elementos: Objetivos, que son los aspectos que nosotros aspiramos alcanzar; los indicadores que son los componentes o índices de los hechos, fenómenos o situación que se estudia; las estrategias son los procedimientos que nos deben servir como medios para alcanzar los objetivos; las actividades son los hechos, que descritos como parte de una estrategia son las que le dan operatividad; nivel de implementación son los descriptores que dan valor a las acciones propuestas y ejecutadas; las evidencias son los logros obtenidos, que se pueden medir como resultado parcial; las dificultades son los obstáculos que van surgiendo en el desarrollo de las acciones planificadas; reformulación de las actividades, es la opción que tenemos cuando los obstáculos no nos han permitido seguir avanzando y que se nos presenta como una alternativa de reprogramación; describiendo como último aspecto al porcentaje del logro de la meta, descrito de una manera parcial.

Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Nivel de implementación						Evidencia	Principales dificultades	Reformulación de actividades	% 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 monitoreo para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información en los docentes del área de Matemática.	Visita al aula	Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la IE.				X			Asistencia a jornada	Ninguna	Ninguna	80%
			Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo					X		Asistencia a jornada	Desconocimiento del MBDD	Ninguna	90%
			Elaboración del cronograma de monitoreo					X		Plan de trabajo de monitoreo y acompañamiento	Algunos docentes presentan obstáculos para la ejecución de la visita.	Ninguna	70%
			Ejecución del cronograma de visitas					X	X	Ficha de observación Cuaderno de campo	Ninguna	Ninguna	80%
			Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.					X		Fichas de observación Cuadernos de campo	Ninguna	Ninguna	80%
Asesorar a los docentes en el área de Matemática mediante el uso de estrategias de acompañamiento o pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el	Porcentaje de estrategias de acompañamiento o ejecutadas para la asesoría y fortalecimiento del desempeño docente.	Visitas al aula con asesoría	Elaboración del cronograma de acompañamiento							Cronograma de asesoramiento	Ninguna	Ninguna	80%
								X				Ninguna	80%

desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad.														
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas en el área de Matemática.	Asesoría y asistencia personalizada sobre las debilidades encontradas en su práctica docente	Autoevaluación. Coevaluación. Heteroevaluación	Ejecución de la observación de pares					X					Ninguna	90%
			Jornadas de sensibilización sobre la ficha de monitoreo como instrumento de evaluación y el análisis e importancia del marco del MBDD y Directivo.					X				Ninguna	70%	
			Socialización de los instrumentos de evaluación (A,H,C)					X				Ninguna	80%	
			Cronograma de observación de clases, autoevaluación, y observación entre pares, Heteroevaluación Socialización de resultados.. Sistematización de los resultados.					X				Ninguna	80%	

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

En el siguiente cuadro se describen los riesgos y medidas que se tendrían que tomar en el supuesto que se concretizaran.

Objetivos Específicos	Riesgos	Medidas a Adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad 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 Ausentismo de los docentes a las actividades de monitoreo. Docentes que no se involucran con las actividades que realiza el 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 la competencia resuelve problemas de cantidad 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 la competencia resuelve problemas de cantidad en el 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 en la importancia de la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación.

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

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

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
Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la IE.	Marzo	30.00	Recursos propios
Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Marzo	30.00	Recursos propios
Elaboración del cronograma de monitoreo.	Marzo	10.00	Recursos propios
Ejecución del cronograma de visitas.	Abril	80.00	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Abril	20.00	Recursos propios
Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Abril	10.00	Recursos propios
Asesoría y asistencia personalizada sobre las debilidades encontradas en su práctica docente	Junio Agosto Octubre	30.00	Recursos propios
Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación de la práctica docente.	Junio	30.00	Recursos propios
Ejecución de la observación de pares.	Julio	20.00	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Módulo 0 nos ayudó a manejar PerúEduca, SIAGIE, aplicativos PAT de apoyo a la gestión escolar, y a la vez utilizar los aplicativos para responder las necesidades y compromisos de gestión escolar. Se brindó orientaciones para la elaboración de la ruta de cambio de la gestión escolar de su IE desde el enfoque de liderazgo pedagógico. En cuanto al plan de acción se comenzó con la identificación de una situación problemática.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional. En relación al plan de acción se redactó un diagnóstico, además que se elaboró una caracterización del rol que corresponde como líder pedagógico. El módulo 2 se nos desarrollaron actividades vinculadas a la planificación escolar, donde el tema eje fue planificación considerando las alternativas de solución, en el plan de acción el planteamiento de al menos dos alternativas.

El Módulo 3 se desarrolló actividades para identificar los desafíos, alternativas y oportunidades de una convivencia basada en el respeto, en cuanto al plan de acción se procedió con la sustentación de la alternativa elegida, así como su diseño.

El Módulo 4, se dieron las orientaciones relacionadas con las alternativas pedagógicas y curriculares desde un trabajo colaborativo que responda al problema identificado en el plan de acción o a la reflexión crítica y pedagógica de la buena práctica. En el plan de acción se redactó el plan de monitoreo y evaluación, así como su implementación.

El Módulo 4 y 5 se trabajó en base a las orientaciones del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, en relación al plan de acción, se procedió con la redacción y socialización del plan de acción.

10. Lecciones Aprendidas

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

- El líder pedagógico junto relación con la comunidad educativa planifique acciones para dar solución a la problemática institucional, iniciando las actividades con la realización de un diagnóstico, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes.
- Participar toda la comunidad educativa en la elaboración del Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, así como el de evaluación de la práctica pedagógica a fin de celebrar compromisos conducentes a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Fortalecer las comunidades educativas de Aprendizaje en la institución educativa ayuda a la reflexión sobre la visión institucional y vela por la por la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
- Es necesario que para llevar acabo las estrategias de mejora se tome en consideración el marco teórico el permita sustentar la propuesta.

Referencias

- Gallegos, J. (2002). *La supervisión en el sistema educativo peruano*. Nuevo enfoque. Lima. San Marcos.
- Ministerio de Educación. (2012). *Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica*. Lima. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2013a). *Compendio de normas legales de alcance nacional del sector educación*. Lima. Ministerio de educación – Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Ministerio de Educación (2013b). *Rutas de aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2015). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2016). *Orientaciones para el desarrollo del planeamiento escolar*. Lima. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano. (2001). *Gestión en programas sociales*. Desde una perspectiva de género. Lima. Oficina para asuntos antinarcóticos de la Embajada de los Estados Unidos de América.
- Vargas, L. (2008). *La sociología de la educación peruana*. Lima. San Marcos.