

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA EN LOS ESTUDIANTES DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GUSTAVO RIES DEL DISTRITO DE TRUJILLO – UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD

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

MOQUILLAZA CESPEDES, Carlos Luis

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	22
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.3 Evaluación.....	27
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	27
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación.....	27
5.1.2 Área curricular.....	28
5.1.2.1 Enfoque del área de matemática.....	28
5.1.2.2 Competencia resuelve problemas de cantidad.....	29
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad.....	29
5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	30
5.1.2.2.3 Planificación de sesiones de aprendizajes.....	32
5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de matemática.....	33

5.2. Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción	36
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	44
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10. Lecciones Aprendidas.....	49
Referencias.....	50

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas de la institución educativa Gustavo Ries..	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse.....	45
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto.....	46

Introducción

El presente trabajo académico aborda las dificultades que experimentan a diario los docentes con sus estudiantes en torno al tratamiento de la asignatura de Matemáticas en la institución educativa, porque es una asignatura supuestamente de difícil enseñanza para los docentes y aprendizaje para los alumnos, en ese sentido se busca indagar primeramente y luego se propone la alternativa de solución priorizada a fin de que los profesores tengan en cuenta las estrategias y recursos metodológicos con las cuales se haga más sencillo y fácil su desarrollo, todo ello con el asesoramiento del equipo directivo en un ambiente de confianza con los docentes.

Su elaboración surge como una necesidad urgente debido a la dificultad que los docentes tienen para hacerla atractiva la matemática para los educandos y a fin de superar el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE Gustavo Ries, quienes en las últimas evaluaciones censales muestran un bajo nivel de logro; para ello se observa como causas el insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, el inadecuado clima de aula, inadecuada utilización de los recursos metodológicos propuestos en las rutas de aprendizaje y mapas de progreso, entre otros.

En su estructura se ha tenido en cuenta como primer acápite la identificación de la problemática con la caracterización del contexto socio cultural de la IE y la formulación del problema identificado que se sintetiza en el árbol de problemas, luego en el segundo acápite se considera el diagnóstico donde se establece resultados cuantitativos y cualitativos en base a diferentes instrumentos aplicados, luego se presenta la relación del problema con la visión de cambio de la IE, con los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBBDirectivo). Asimismo, se considera en el tercer acápite la caracterización del rol como Líder Pedagógico, sustentándose luego en el cuarto acápite la alternativa de solución priorizada.

A continuación, en el quinto acápite se aborda la sustentación de la alternativa de solución priorizada, proponiendo el marco conceptual que contiene la teorización del monitoreo, acompañamiento y evaluación, así mismo el área curricular, con el

enfoque del área de matemática y la competencia resuelve problemas de cantidad que es el problema del presente trabajo. Se establece luego información de una experiencia exitosa. De otro lado en el sexto acápite se trabaja el diseño del plan de acción con sus objetivos y matriz,

En el séptimo acápite se presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación, luego en el octavo acápite se establece el presupuesto, a continuación en el noveno acápite se presenta la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, seguido en el décimo acápite de las lecciones aprendidas, finalmente se aborda las referencias bibliográficas.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa “Gustavo Ries”

La Institución Educativa (IE) “Gustavo Ries” está ubicada en la calle Santiago Rosales cuadra 04 de la urbanización La Noria de la ciudad de Trujillo, en marzo de 1967 inicia su funcionamiento siendo anexo del Colegio Nacional “San Juan”, y a partir del 05 de Julio de 1983 adopta el nombre de Colegio Estatal Mixto “Gustavo Ries”, en homenaje al pedagogo y estadista alemán Don Gustavo Von Ries, quien fuera Director del mencionado Colegio “San Juan”. En sus inicios funciona en la urb. Aranjuez en un local particular ubicado en la Av. América Sur N° 333, posteriormente en la I E “República de Argentina” comparten el local, hasta que en 1983 se traslada a su local actual, ofrece educación mixta tanto en primaria como en secundaria.

El Ministerio de Educación propone que todos los estudiantes “puedan ejercer su derecho a recibir una educación que tome en cuenta la diversidad de sus contextos territoriales y las condiciones socioeconómicas en las que se encuentran”, vinculando la educación a las potencialidades y características culturales, sociales y económicas que posee cada unidad territorial. (Minedu, 2013, p. 12). Para ello en la IE se tendrá una gestión centrada en lo pedagógico, elaborando un currículo y propuesta pedagógica pertinente al territorio, abordando mediante sesiones de aprendizaje significativas la contaminación ambiental, comercio ambulatorio, violencia estudiantil e inseguridad ciudadana, donde los docentes altamente capacitados utilicen estrategias metodológicas vigentes especialmente en matemática.

El local de la Institución Educativa “Gustavo Ries” es propio con un área construida de 4,417.70 m² y un área total de 14,390.70m², es atendida por 108 trabajadores, tres directivos, ocho jerárquicos, seis auxiliares de educación, 81 docente y diez administrativos y de servicio, funciona en doble turno y atiende a 697 estudiantes en Educación Primaria, y a 1050 estudiantes en Educación Secundaria. Su infraestructura es de material noble con dos áreas bien diferenciadas una para educación secundaria y otra para educación primaria, ésta última cuenta con 12 aulas para clase, un ambiente

para el Centro de Recursos Tecnológicos CRT y dos ambientes pequeños uno para la Sub Dirección y el otro para reuniones con los profesores y reforzamiento pedagógico, además dos módulos de servicios higiénicos.

Actualmente brinda servicio educativo a dos niveles: educación primaria con 26 secciones y educación secundaria con 34 secciones, caracterizándose por ser polidocente completo, su población estudiantil mayormente procede del AAHH Pesqueda, del pueblo joven El Bosque, de las urbanizaciones La Noria, El Bosque, La Rinconada, Rázuri, Santo Dominguito, Palermo, asimismo de los distritos El Porvenir, Florencia de Mora, Moche, Huanchaco entre otros. Además es una institución inclusiva y funciona en doble turno, donde el trabajo en equipo ha permitido concretizar un clima laboral favorable y de relativa tranquilidad, donde los profesores laboran en un ambiente democrático que asegura aprendizajes de calidad en los estudiantes, haciendo uso óptimo del tiempo, de los textos y materiales distribuidos por el Ministerio de Educación, todo ello en función de las metas y expectativas propuestas con anterioridad.

La urbanización la Noria fue inaugurada el 19 de noviembre de 1965 ubicándose al sureste del distrito de Trujillo, tiene todos los servicios básicos como un mercado de abastos y áreas verdes en sus principales calles y con cuatro parques de recreación. La mayoría de sus pobladores son empleados del Estado o de empresas particulares, con un nivel socioeconómico predominante de clase media. En los últimos años se ha incrementado la actividad comercial en todas sus calles especialmente en la avenida Blas Pascal y avenida América Sur. Cuenta con una población de 15,000 habitantes aproximadamente, con II.EE. de EBR estatales y particulares, un Hospital de Especialidades Básicas, una Comandancia de la Policía Nacional del Perú y la Parroquia “Cristo Redentor”.

En la Institución, funcionan organizaciones estudiantiles, entre ellas el Municipio Escolar, tanto en primaria como secundaria, Club de Bibliotecarios, Brigadas Ecológicas, La Defensoría Escolar, La Fiscalía Escolar, Club de Ciencias, también se cuenta con la Asociación de Exalumnos, Ex docentes, Asociación de Padres de Familia, además en primaria se cuenta con el Programa QaliWarma de alimentación escolar, así mismo es considerada IE ambientalista.

Hay una buena vinculación con la comunidad toda vez que las diferentes Instituciones permanentemente solicitan los ambientes para realizar sus actividades de carácter cultural y deportivo, en forma especial con la Comisaría La Noria, el Hospital

de Necesidades Básicas y la Parroquia Cristo Redentor. También cuenta con banda de músicos que es solicitada permanentemente para los aniversarios de muchas instituciones educativas, culturales, sociales, etc. En varias oportunidades se ha proyectado realizando campañas de limpieza, lectura en parques, catequesis, pasacalles, entre otros en coordinación con algunas organizaciones del lugar, así mismo cuenta con un equipo competitivo de ajedrez que ha ganado diferentes eventos deportivos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016, actas de evaluación y registros oficiales, también las fichas de monitoreo se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática, en los estudiantes de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Gustavo Ries de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este”.

Para el análisis del problema se ha utilizado la técnica del árbol de problemas, estableciendo como causa principal del problema el insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico, que se relaciona con los factores de formación y desempeño docente, la asesoría pedagógica, el recojo y análisis de información de la práctica docente, el enfoque crítico reflexivo, la asistencia y puntualidad docente, lo que origina que no se cuente con información oportuna para una eficiente toma de decisiones y la formulación contextualizada de planes de mejora a nivel de aula y de la institución.

De igual manera se ha evidenciado un inadecuado clima del aula para la resolución de problemas matemáticos, lo que se relacionan con las normas de convivencia consensuadas, la visión compartida para el logro de los objetivos de la institución, de otro lado tenemos el poco conocimiento de algunos docentes en la solución de conflictos, así como el entorno familiar del estudiante, la inasistencia a clases y repetición escolar, todo esto da lugar a constantes interrupciones de la clase, condiciones desfavorables para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el no logro de las horas efectivas de clase.

También encontramos que los docentes presentan limitaciones para aplicar las estrategias vigentes de enseñanza, relacionado con el desconocimiento por parte del docente de estrategias novedosas que permitan al estudiante construir su aprendizaje, la insuficiente preparación del estudiante evidenciado en el poco hábito de estudio, bajo nivel de lectoescritura y desinterés por aprender, también la poca participación de los padres en el proceso de enseñanza aprendizaje, que ha dado origen a que las sesiones de aprendizaje sigan una secuencia rutinaria, sin tener en cuenta el contexto social, los propósitos del área y los procesos pedagógicos y didácticos.

Otra de las causas es el inadecuado uso de los recursos educativos con que cuenta cada aula o la Institución Educativa, que se relaciona con factores como la capacitación y actualización docente, el poco compromiso que tienen los docentes para hacer uso de ellos, también el uso eficiente de la biblioteca escolar y de los libros y cuadernos de trabajo, el uso adecuado a las TIC y acceso a internet, lo que genera una enseñanza rutinaria, no pertinente de los docentes, que inculcan a sus alumnos un aprendizaje memorístico.

Así mismo tenemos el inadecuado o falta la aplicación de los recursos metodológicos vigentes especialmente de las propuestas en las rutas de aprendizaje, relacionado con la capacitación, autocapacitación y acompañamiento, el trabajo colegiado, la formación continua, el poco compromiso de los docentes por mejorar su trabajo diario, que ha originado que se siga trabajando la competencia de resolución de problemas de cantidad, con un enfoque tradicional dando lugar a la desmotivación, apatía y aburrimiento en los alumnos por el aprendizaje de las matemáticas.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario, apoyarnos en los docentes con maestrías y doctorados, también reforzar las alianzas estratégicas con las universidades locales a fin de que nos apoye con personal docente calificado y actualizado en el uso de estrategias de enseñanza, mejoramiento del clima de aula, el uso oportuno y pertinente de los recursos y materiales educativos, uso eficiente del Centro de Recursos Tecnológicos. Además el directivo ha fortalecido su liderazgo con alta formación académica, lo que le permite la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica, para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Mejorar los aprendizajes de los estudiantes requiere reformar la escuela, asumiendo un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes, con el liderazgo pedagógico del equipo directivo, teniendo en cuenta que este liderazgo es el

segundo factor de influencia real e innegable en los logros de aprendizaje después de la acción docente. Así mismo debemos forjar una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática vinculada con la familia y comunidad, promoviendo un trabajo colegiado entre otras cosas. El problema identificado, con sus causas y consecuencias se aprecia en el árbol de problemas que se presenta a continuación.

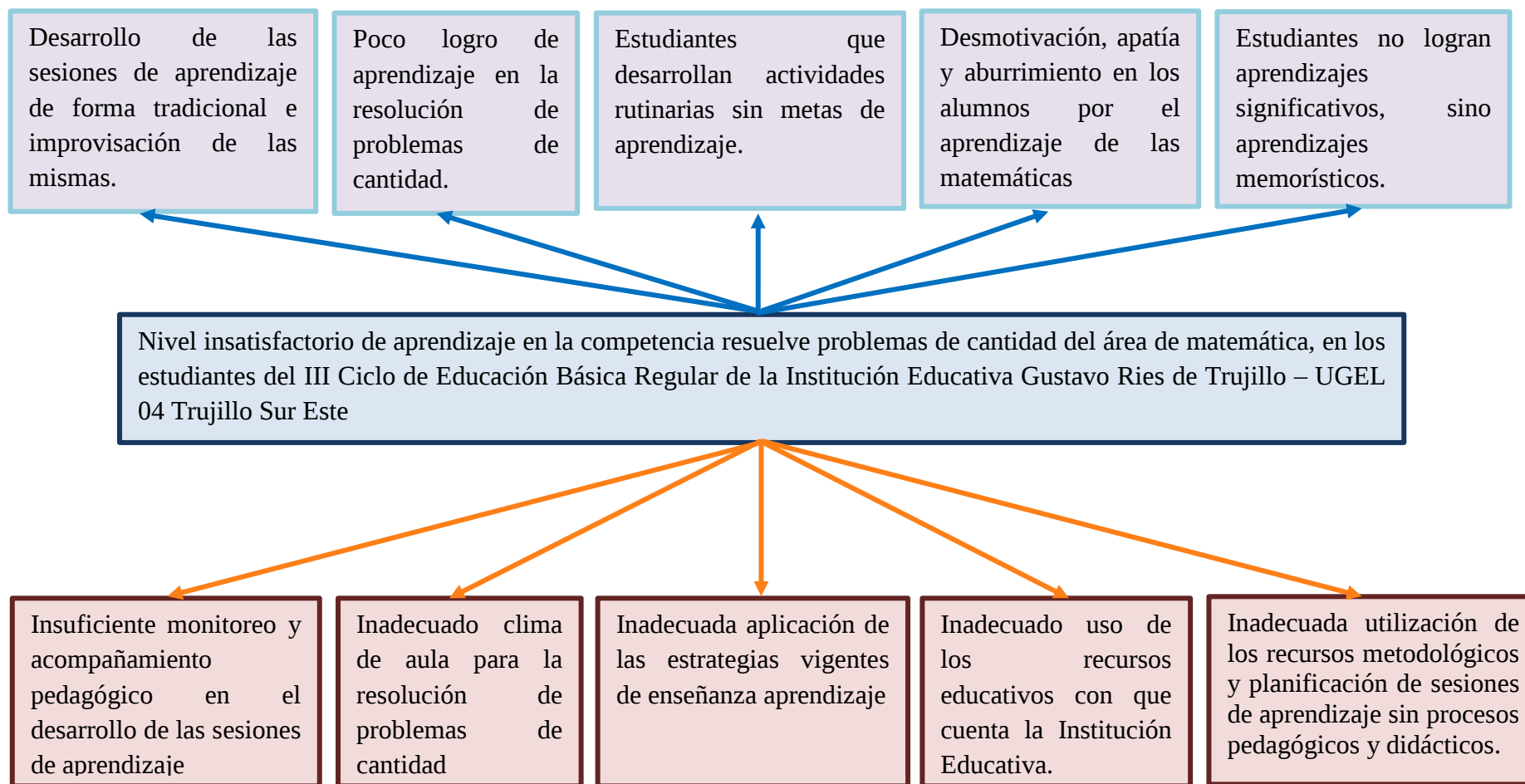


Figura 1. Árbol de problemas de la institución educativa Gustavo Ries

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para realizar un diagnóstico objetivo en el presente trabajo se utilizaron los instrumentos: ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje y guía de grupo focal a los docentes de la I.E. Gustavo Ries.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 50 % de los docentes tiene dificultades para trabajar en equipo su planificación curricular, en relación con las Unidades Didácticas y especialmente las sesiones de aprendizaje, no sucediendo esto con el resto de docentes. Esto se debe a que los docentes no tienen predisposición para este tipo de trabajo desconociendo sus beneficios, así como a la falta de consensuar los horarios de trabajo, debido a que en la Institución Educativa se cuenta con aulas del III Ciclo tanto en la mañana como por la tarde.

Por otro lado, al 62% de docentes se les dificulta el uso de los recursos metodológicos basados en las rutas de aprendizaje, lo que trae consigo un trabajo rutinario, desmotivación, apatía y aburrimiento en los alumnos por el aprendizaje de las matemáticas. Esto se debe a que no todos los docentes han leído y analizado este material de trabajo del Ministerio de Educación por lo que desconocen las variadas estrategias propuestas y debido entre otros factores al poco hábito a la lectura por varios docentes, de igual manera a su poco compromiso con la profesión e institución educativa

De igual manera el 62% de los docentes no acompañan a los estudiantes teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, realizando un acompañamiento elemental, lo cual significa que los estudiantes no cuentan con el apoyo del docente para mejorar su aprendizaje. Esta dificultad se debe a que dichos docentes no valoran la importancia que tiene el monitoreo que todo docente debe realizar de los avances y dificultades de los estudiantes en el logro de los aprendizajes esperados durante la sesión.

Finalmente, el 62% de los docentes tienen dificultades para utilizar el tiempo mayormente en actividades pedagógicas que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, es decir el aprendizaje no tiene relación con la vida diaria de los estudiantes. Esto se debe principalmente a la no planificación oportuna de su trabajo,

a la demora en el reparto de materiales porque no se les prepara con anticipación, uso de actividades rutinarias como tomar lista, sacar fotocopias, canto, rezo y a la falta de responsabilidad profesional.

2.1.2. Resultados cualitativos. Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, los docentes entrevistados afirman que ésta no se direcciona de manera específica al desarrollo de las competencias de matemática de los estudiantes, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje utilizando herramientas del MED; al respecto se hace necesario contar con todo un trabajo planificado a fin de que los estudiantes trabajen la competencia resuelve problemas de cantidad que es la base para las demás.

Los docentes consideran que los talleres de capacitación brindados por la UGEL atienden la problemática general, no dándose en temas específicos de las diversas áreas, en este caso matemática tales como estrategias para la resolución de problemas matemático, uso de medios y materiales educativos para cada una de los ciclos de estudio. Por otro lado, también se debe capacitar en temas propuestos por los docentes mismos en función a sus necesidades e intereses

Asimismo, los docentes afirman que no se da una planificación consensuada de las reuniones con los padres de familia a fin de lograr una asistencia mayoritaria, en forma especial en el desarrollo de las jornadas y encuentros familiares que tienen el carácter de ser académicos, lo que facilitaría el apoyo de la familia en casa y mejoraría el aprendizaje de sus hijos. De otro lado los docentes sostienen que no se usa eficientemente los medios y materiales educativos haciendo que las clases de matemática sean aburridas y tediosas.

De igual manera no se usa con frecuencia las estrategias propuestas en las rutas de aprendizaje y no se planifica teniendo en cuenta los mapas de progreso, herramientas de mucha utilidad en la elaboración de las sesiones de aprendizaje, por lo tanto se debe propiciar su uso eficiente.

Finalmente, consideran que el clima del aula muchas de las veces no es el propicio para desarrollar eficientemente las sesiones de aprendizaje, por ello se debe gestionar un clima escolar motivando y reflexionando sobre los acuerdos de convivencia, también se deben desarrollar estrategias vinculadas a consensuar los acuerdos.

Para revertir esta problemática se ejecutará talleres de reflexión a los alumnos promoviendo una reflexión crítica, con el apoyo de los internos del departamento de

Psicología con que cuenta la institución, así como con la participación de los docentes y otros profesionales, además se impulsará la ejecución pertinente de las sesiones de tutoría mediante el diálogo, el consenso y la comunicación asertiva con cada uno de los docentes del ciclo.

A fin de mejorar el uso de los recursos educativos con que cuenta cada aula, se promoverá la conformación de círculos de interaprendizaje para analizar los manuales y la bibliografía actualizada sobre estos recursos educativos, superando mediante el diálogo la falta de compromiso de algunos docentes de aula y el poco hábito a la lectura, para finalmente realizar el inventario y la organización de los recursos educativos con que cuenta cada aula, para utilizarlos permanentemente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

También se tendrá en cuenta el trabajo colegiado, realizando el análisis, la reflexión e intercambio de experiencias de la labor pedagógica diaria en relación principalmente a la aplicación de los recursos metodológicos que se proponen en las rutas de aprendizaje y otra bibliografía actualizada, además de contar con personal experto en aplicación de estrategias. De esta manera mejoraremos significativamente el nivel de logro de los estudiantes en el área de matemática, al contar con docentes capacitados para la aplicación de estrategias novedosas de enseñanza en el área de matemática.

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

El presente trabajo de investigación gira en torno al, nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la IE Gustavo Ries de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este. Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para trabajar en equipo la planificación curricular relacionada con las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje.

Asimismo, tiene dificultad para utilizar estrategias basadas en las rutas de aprendizaje. Por otro lado, los docentes no acompañan a los estudiantes teniendo en cuenta sus intereses y necesidades. De igual manera no se aplican estrategias vinculadas a consensuar los acuerdos de convivencia haciendo una reflexión y motivación permanente. Esto se debe a la poca ejecución de las sesiones de tutoría, al poco compromiso de algunos docentes de aula, al inadecuado uso de las rutas de aprendizaje entre otros.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente, PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. También el proceso PO04: Gestionar los aprendizajes, PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje y PO04.2: Reforzar los aprendizajes.

De la misma manera, el problema priorizado se relaciona con varias competencias y desempeños, pero en forma específica con la 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. Así mismo con el desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación. (Minedu, 2014, p. 47)

De otro lado, se afirma que no se ha cumplido con los siguientes compromisos de gestión: Compromiso 2 referente a la Retención anual de estudiantes en la Institución Educativa, y Compromiso 3 relacionado al cumplimiento de la calendarización planificada de la I.E. Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: Las capacitaciones brindadas por el MINEDU atienden a problemática general pero no se dan en temas específicos de áreas tales como el área de matemática, también no se da la planificación consensuada de las reuniones con

padres de familia a fin de lograr una asistencia mayoritaria. Tampoco se usa eficientemente los medios y materiales educativos, haciendo que las clases de matemática sean aburridas y tediosas.

Así mismo los docentes poco usan los recursos metodológicos basados en las rutas de aprendizaje y tienen en cuenta los mapas de progreso como herramientas de utilidad para la elaboración y ejecución de las sesiones de aprendizaje. Finalmente no se aplican estrategias vinculadas a consensuar los acuerdos de convivencia haciendo una reflexión y motivación permanente. Así el reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la resolución de problemas en el área de matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. Gustavo Ries del distrito de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este.

Para elevar el nivel satisfactorio se asume los siguientes desafíos: a) Conformar los círculos de interaprendizaje para compartir experiencias en relación al uso oportuno de estrategias de enseñanza a los estudiantes del III ciclo de Educación Primaria de la I.E. Gustavo Ries de Trujillo, b) Propiciar reuniones de trabajo para la elaboración de sesiones de aprendizaje que consideren el uso conveniente de los recursos metodológicos propuestos en las rutas de aprendizaje, los mapas de progreso de matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación de la I.E. Gustavo Ries de Trujillo, c) Organizar jornadas de trabajo sobre el buen uso de los recursos y materiales educativos como medio eficaz para conseguir aprendizajes de calidad en el área de matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Primaria de la I.E. Gustavo Ries de Trujillo. El resumen del diagnóstico se presenta en el siguiente cuadro.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. Gustavo Ries de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este	Resultados cuantitativos: 1. Solo el 50% de los docentes trabaja en equipo su planificación curricular, relacionada con las Unidades Didácticas y especialmente las sesiones de aprendizaje, no sucediendo esto con el otro 50%. 2. El 62% de los docentes no utiliza estrategias basadas en las rutas de aprendizaje y acompaña a los estudiantes, lo que trae consigo un trabajo rutinario, desmotivación, apatía y aburrimiento en los alumnos por el aprendizaje de las matemática 3. El 62% de los docentes tiene dificultades para utilizar el tiempo mayormente en actividades pedagógicas que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, es decir el aprendizaje no lo relacionan con la vida diaria de los estudiantes.	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente. - PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado. - PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico PO04: Gestionar los aprendizajes. - PO04.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje. - PO04.2: Reforzar los aprendizajes	Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la I.E. Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada de la I.E.	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”. Así mismo con el desempeño 20. (MBDD, 2014, p.47)
	1. Insuficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. 2. Los talleres de capacitaciones brindadas por la UGEL atienden a problemática general pero no se dan en temas específicos de áreas tales como el área de matemática. 3. No se da la planificación consensuada de las reuniones con padres de familia a fin de lograr una asistencia mayoritaria. 4. No se usa eficientemente los medios y materiales educativos, haciendo que las clases de matemática sean aburridas y tediosas. 5. Poca aplicación de las estrategias basadas en las rutas de aprendizaje y de los mapas de progreso como herramientas de utilidad para la elaboración y ejecución de las sesiones de aprendizaje. 6. No se aplican estrategias vinculadas a consensuar los acuerdos de convivencia haciendo una reflexión y motivación permanente			

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

El rol del Líder Pedagógico según Robinson contempla varias dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. Para lo cual en función al problema priorizado se plantea enfatizar en el mejoramiento del nivel satisfactorio de los estudiantes en el área de matemática, proponiendo metas consensuadas con todos los docentes y posibles a alcanzar, proponiendo compromisos de mejora y que todos los actores educativos busquen un fin común el cual es el mejoramiento de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Como establecer metas y objetivos nos permite dirigir nuestras acciones y esfuerzos hacia lo que queremos alcanzar, en el ámbito educativo cobra mayor importancia este aspecto, pues estos marcan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación. Si no tenemos una razón, una meta o expectativa a alcanzar, algo hacia que aspirar, como seguir adelante, como poder ver el progreso que realizamos día a día. Todo lo contrario cuando se define correctamente un objetivo, podemos enfocar nuestra atención cada día, semana o mes hacia lo que queremos lograr, nos proporciona seguridad al saber que se vamos en la dirección que queremos ir.

Otra de las dimensiones es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado sostenemos que se debe promover el uso pertinente y oportuno de los recursos con que cuenta la Institución educativa, poniendo énfasis en el uso de las TIC por todas las bondades que ofrece y por ser las preferidas por nuestros alumnos actualmente. Al lograr el uso de las TIC permanentemente se despertará la motivación y el interés por el tema a desarrollar, proporcionando una mejor interacción entre alumnos y docentes, haciendo el desarrollo de las sesiones de aprendizaje más amena lográndose una mejor comprensión de la información por los estudiantes.

Según Robinson otra dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento, reflexión permanente de la práctica pedagógica, de acuerdo al nuevo currículo como referente de trabajo, buscando que tenga secuencia y articulación con todos los grados. Monitorear la elaboración y ejecución de las sesiones de aprendizaje por los docentes en el aula.

El aprendizaje de calidad se relaciona directamente con el currículo, toda vez que encarna los objetivos y propósitos de una sociedad, además debe estar articulado y debe apoyar la educación necesaria para el desarrollo de la humanidad. De otro lado el currículo permite a los estudiantes que adquieran y desarrollen tanto conocimientos, capacidades como valores, además de las habilidades y competencias. De otro lado la calidad de la educación depende de la calidad del aprendizaje de los estudiantes, y que en gran medida dependen de la calidad de la enseñanza. Es decir la enseñanza y el aprendizaje buenos mejoran considerablemente la calidad, la pertinencia y la eficacia del currículo.

La siguiente dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, las jornadas de reflexión a fin de que cada docente analice sus resultados y se proponga nuevos retos, también fomentar y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica asegurando el logro de aprendizajes.

Se vive una época donde los cambios sociales no son acompañados del desarrollo profesional docente, pues los maestros influyen en el aprendizaje de los estudiantes y en la mejora de la calidad de la educación, por ello necesitamos que se capaciten en las competencias que van a necesitar a lo largo de su trayectoria profesional. Así mismo el avance educativo del país, depende del desarrollo profesional de los maestros, pues donde hay mejores maestros hay alumnos con mejores aprendizajes y viceversa, es decir hay correspondencia entre el desempeño de los docentes y los resultados obtenidos por los alumnos por ello la sociedad requiere de buenos maestros cuya práctica profesional asegure estándares profesionales de calidad y garantice el derecho de los estudiantes a aprender.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea promover en la IE un ambiente de trabajo agradable, democrático y de respeto, brindándole a los docentes el respaldo y confianza a su trabajo, lo que se reforzará con el establecimiento consensuado de las normas de convivencia en el aula, donde el estudiante se sienta seguro, querido, tranquilo y se desarrolle con la participación de sus padres. La relación entre profesor y estudiante favorece la buena comunicación y ante conductas inadecuadas no se responde con coerción sino que se tratan con mediación, aprendizaje y desarrollo de habilidades, cuyas propuestas se presenta a continuación en el cuadro siguiente.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Enfatizar el mejoramiento del nivel satisfactorio de los alumnos en el área de matemática, proponiendo metas consensuadas con todos los docentes y posibles de alcanzar.	Cuando se define correctamente un objetivo, podemos enfocar nuestra atención cada día, semana o mes hacia lo que queremos lograr, nos proporciona seguridad al saber que se va en la dirección que queremos ir, la expectativa a alcanzar.
Uso estratégico de recursos	Promover el uso pertinente y oportuno de los recursos con que cuenta la Institución educativa, poniendo énfasis en el uso de las TIC por todas las bondades que ofrece y por ser las preferidas por nuestros alumnos actualmente.	Despiertan la motivación y el interés por el tema a desarrollar, proporcionando una mejor interacción entre alumnos y docentes, haciendo el desarrollo de las sesiones de aprendizaje más amena lográndose una mejor comprensión de la información por los alumnos.
Planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Reflexión permanente de la práctica pedagógica, teniendo en cuenta el nuevo currículo como referente de trabajo, buscando que tenga secuencia y articulación con todos los grados. Monitorear la elaboración y ejecución de las sesiones de aprendizaje por los docentes en el aula	Se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento Reflexión permanente de la práctica pedagógica, teniendo en cuenta el nuevo currículo como referente de trabajo, buscando que tenga secuencia y articulación con todos los grados
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica asegurando el logro de aprendizajes.	Donde hay mejores maestros hay alumnos con mejores aprendizajes y viceversa, es decir hay correlación entre el desempeño de los docentes y los resultados obtenidos por los alumnos por ello la sociedad requiere de buenos maestros cuya práctica profesional asegure estándares profesionales de calidad y garantice el derecho de los estudiantes a aprender.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Promover en la Institución Educativa un ambiente de trabajo agradable, democrático y de respeto, brindándole a los docentes el respaldo y confianza a su trabajo	Estos ambientes permiten al estudiante sentirse acompañado, seguro, querido, tranquilo y posibilita su desarrollo personal, además participación de los estudiantes y padres. La relación entre profesor y estudiante favorece la buena comunicación y ante conductas inadecuadas no se responde con coerción sino que se tratan con mediación, aprendizaje y desarrollo de habilidades.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Luego del proceso de diagnóstico y análisis de la problemática existente en nuestra institución, se priorizó el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la I.E. Gustavo Ries de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este; planteándose como alternativa más conveniente y realizable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de primaria en el área de matemática. Dicha elección se ha priorizado considerando que permite la intervención del Líder Pedagógico en la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) para mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes y la calidad educativa, generando cambios en la escuela.

Por otro lado, existe una relación concurrente entre el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE), Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar. La implementación del MAE se convierte en una alternativa de solución, tiene estrecha relación y ayuda en el cumplimiento de cada uno de los compromisos de gestión escolar propuestos por el Ministerio de Educación, concretamente se relaciona con el compromiso 4 (monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica) que incide directamente en los aprendizajes de los estudiantes y compromiso 5 (gestión de la convivencia escolar), promoviendo un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD), así como la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes.

La finalidad del MAE es atender las demandas y carencias de los educadores en el área de Matemática; además teniendo en cuenta las particularidades del contexto donde se ubica la institución educativa, es decir, la urbanización La Noria del distrito de Trujillo zona donde sus actividades principales son el comercio, la salud, educación, religión entre otras, así como cuenta con numerosas instituciones públicas y privadas. De igual manera presenta varios problemas sociales como consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales, asalto a mano armada, extorsión y sicariato, crecimiento desordenado del parque automotor y comercio

ambulatorio, contaminación ambiental. Contexto éste que será considerado, en el planteamiento de situaciones significativas para la resolución de problemas matemáticos de cantidad en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

Tanto el monitoreo como el acompañamiento pedagógico son un complemento obligatorio e instrumento para consolidar la práctica pedagógica, las instituciones educativas deben entender que su prestigio es el reflejo del desempeño profesional de sus docentes, por ello deben establecer mecanismos que garanticen la calidad educativa que brindan. Así para el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), el monitoreo pedagógico es un proceso sistemático para establecer logros y deficiencias de la práctica a fin de optimizarla, permitiendo objetivamente tomar decisiones. Por su parte (Cano, Castro, Musto, & Sarachu, 2009) y (Estrada, 2013), señalan que el monitoreo pedagógico consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, a fin de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo teniendo en cuenta sus necesidades, permitiendo su crecimiento profesional en concordancia con los estándares institucionales y nacionales.

Del mismo modo, el acompañamiento está centrado en desarrollar las capacidades de los docentes, mediante la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y la gestión de la escuela. (Rodríguez-Molina, 2011), para el (Minedu, 2016) el objetivo del acompañamiento pedagógico es instituir en la práctica permanentes ocasiones de reflexión docente. Varias experiencias exitosas a nivel nacional sustentan la implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento, como la experiencia en gestión pedagógica del programa de acompañamiento en la provincia de Sihuas, en los distritos de Sicsibamba y Huayllamba de la región de Ancash el año 2010; la Experiencia en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes para la mejora de la calidad educativa en el distrito de La Banda de Shilcayo de la región de San Martín en el año 2015.

De acuerdo con Loera (2016), los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), deben generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la EBR, tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela, lo que implica que cada actor conozca su rol en la educación. Los docentes como conductores y acompañantes de los estudiantes en su

proceso de aprendizaje deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados, los padres de familia y personal de la institución como colaboradores de dicho proceso en combinación con los docentes y el directivo asumiendo su rol de líder pedagógico de la I.E.

Otra razón que se ha tenido en cuenta para priorizar al MAE como alternativa de solución, es su vinculación con los procesos de gestión, así tiene mucho que ver con el proceso de Dirección y Liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3), en el cual se planifican de manera consensuada las actividades que van a contribuir a la mejora de los aprendizajes, superando las dificultades encontradas; en el proceso de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar con el fortalecimiento del desempeño docente (PO03) y específicamente con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), también implementando las sesiones de aprendizaje (PO04.1). En el caso del Soporte al Funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos al monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

El directivo como Líder Pedagógico y responsable de los logros de aprendizaje, tiene que involucrarse en conocer los avances que se van obteniendo en el transcurso del año escolar, para que analizando los resultados brinde una retroalimentación formativa y en consenso con los docentes se adopten las medidas correctivas necesarias, esta reflexión del docente conducirá a la autoevaluación de su desempeño, se aplique la coevaluación entre pares y la heteroevaluación por parte del directivo. De otro lado la operativización del currículo a través del trabajo colegiado permitirá la mejora de la práctica docente en el área de matemática y demás áreas, todo ello en un entorno agradable, ordenado, saludable y seguro tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables.

Como líder pedagógico se adopta un liderazgo orientado hacia los aspectos curriculares y pedagógicos que rompa con las tradiciones de la gestión escolar estableciendo metas y expectativas para el logro de aprendizajes, sensibilizando, consensuando y socializando las metas de aprendizaje del área de Matemática entre los docentes de la I.E Gustavo Ries. Así como debe vigilar la práctica pedagógica promoviendo espacios de reflexión docente sobre su propia práctica, asegurando el uso oportuno de los recursos de la institución y del contexto. Del mismo modo, debe capacitar a los docentes, organizando comunidades profesionales de aprendizaje como

espacios de reflexión e intercambio de experiencias, donde el docente participe mostrando creatividad.

Siendo el resultado final el aprendizaje de los estudiantes el directivo como líder pedagógico debe asumir una visión de cambio institucional para lo que necesita contar con personas que ejerzan el liderazgo compartido desde el interior de la escuela. Personas con una preparación adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio" (Murillo, 2007). A fin de garantizar progreso de los aprendizajes en la resolución de problemas de cantidad se promoverá un programa periódico de medición de logros de aprendizaje, análisis reflexivo de los resultados del monitoreo, que permita evaluar la situación inicial con los avances para alcanzar la meta propuesta, donde el MAE tenga un impacto positivo en la mejora de la calidad educativa.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1. Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Es una herramienta gerencial dirigida a comprobar la realización de las actividades, en función de las metas planteadas en la planificación. También el monitoreo es un procedimiento que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. En el Marco del Buen Desempeño Directivo es un elemento transversal en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo, los materiales educativos, el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014)

El monitoreo pedagógico es un instrumento orientado a producir cambios en los actores implicados con la tarea de gestar condiciones para que el trabajo pedagógico se concrete en un servicio educativo de calidad. En ese marco, “el monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa” (Minedu, 2016, p. 39).

En el marco de la enseñanza – aprendizaje, el monitoreo es el acopio y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la toma de decisiones oportuna. Su trascendencia radica en el hecho que proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera (Vargas, 2017). Así un docente mientras más información tenga sobre sus aciertos y errores, tendrá mayores posibilidades de corregir sus errores y saber hacia dónde tiene que avanzar. Es decir el nivel de cumplimiento profesional de los

docentes depende del requerimiento durante el monitoreo pedagógico y de las acciones programadas a partir del análisis responsable de los resultados de éste.

La superación de las deficiencias pedagógicas depende mucho del reconocimiento y aceptación de éstas, por lo que un estudio situacional correcto, permite fundamentar y convencer a los docentes de la existencia de sus aciertos y limitaciones pedagógicas. Por ello un buen directivo “monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (Minedu, 2014, p.50).

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

A) Visitas al aula. Estrategia mediante la cual se identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, recogiendo información confiable y oportuna para brindar ayuda pedagógica en el mejoramiento de los desempeños docentes, elevando de este modo el nivel de logro de los aprendizajes (Minedu, 2013). Lo realiza el Director o un directivo, quien identifica avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados (Minedu, 2018). La asesoría personalizada en las visitas a aula implican un proceso de observación participante, registrando hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos.

De preferencia se debe visitar las secciones con bajos logros en los aprendizajes de los estudiantes, realizar visitas continuas y sistemáticas, donde los resultados de una se toman en cuenta para planificar la siguiente. El propósito de ello es evidenciar la mejora de la práctica del docente acompañado y la evolución en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

B) Observación entre pares. Son actividades auténticas de aprendizaje que favorecen la reflexión, cuyo propósito es la construcción colegiada de los conocimientos pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y colaboración mutua. Por turnos, el docente experto de aquellas prácticas que mejor

ejecutan, visita a otro que tiene dificultades para registrar los avances (Minedu, 2017).

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Se debe contar con instrumentos que permitan obtener verificaciones rápidas de la recolección de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de instrucción de los docentes en aula, entre otros tenemos:

A) *Ficha de monitoreo.* Permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. Está estructurada en dos instrumentos: observación de aula y planificación del currículo. En el instrumento 1: Observación de aula, se consigna el número y nombre del desempeño a observarse, la descripción del desempeño, los aspectos a observar y un cuadro con la descripción del nivel a que corresponde y las evidencias o conductas observadas y, al final de los seis desempeños, hay que indicar el puntaje total y los respectivos puntajes por niveles de logro, desde 6 hasta 24 puntos. Por otro lado en el instrumento 2: Planificación del currículo, encontramos diez criterios, seguidos de recuadros con las observaciones: no se cumple, se cumple parcialmente y cumplido y el recuadro para indicar las evidencias que sustentan su respuesta. Al final están los espacios para indicar el comentario y las recomendaciones y los compromisos de mejora del docente, con la firma del Director y/o Especialista y del Docente Monitoreado

B) *Cuaderno de campo.* Esta herramienta permite registrar hechos y situaciones relevantes del trabajo diario de los docentes monitoreados y de su práctica como monitor. Además, permite la anotación de la reflexión sobre la propia práctica, de los supuestos que están detrás de estas prácticas, supeditándolo a juicio crítico en cada contexto particular, construir nuevos significados, discernir y concretar nuevos saberes, apoyando la construcción del saber pedagógico. Como si se tratara de una fotografía del aula, registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores educativos.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N.º 008-2016-Minedu, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. “Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de

orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa” (Minedu, 2016, pág. 39).

Es el principal medio pedagógico para la consolidación profesional de los docentes; donde el acompañante y el acompañado intercambian sus experiencias, sin que haya niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere una auténtica interacción, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución.

Al respecto para el Consejo Nacional de Educación (2007) acompañamiento es asesorar a los docentes para el fortalecimiento de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, mediante la evaluación continua de su propia experiencia para lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. Para ello el acompañante debe caracterizar la IE a su cargo y haciendo un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y de gestión, así como medir el nivel de aprendizajes del alumnado. Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un plan de acompañamiento, con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas.

También podemos decir que al ser una estrategia de apoyo y desarrollo profesional para el acompañado y el acompañante, es un proceso de formación continua, donde el directivo al ser quien realiza el acompañamiento en el aula, le es ineludible tener conocimientos pedagógicos suficientes para asesorar constantemente, su éxito depende de una comunicación eficaz, retroalimentación asertiva, respetuosa y dirigida a impulsar el crecimiento profesional del docente.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico*

A) *Círculos de interaprendizaje*. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes donde docentes y directores abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, favorecen la valoración de las prácticas docentes exitosas, socializándolas mediante espacios de discusión y reflexión y promueven la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula, identificando y analizando problemas y proponiendo y ejecutando posibles soluciones para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Utiliza como instrumentos la hoja de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información o lecturas pedagógicas, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas.

Mediante la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa (Minedu, 2017). Se sustentan en los principios de participación activa y voluntaria, formación permanente, trabajo cooperativo, compromiso institucional, composición flexible, focalización (en los problemas más relevantes) y eficiencia. Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes, entre los que encontramos al facilitador, al líder del círculo y en algunos casos al instructor, el asesor y el experto.

B) *Pasantías*. Permite consolidar la calidad del proceso de formación docente, especialmente los contenidos curriculares, las estrategias de formación y evaluación de los aprendizajes. En este ambiente los participantes pueden intercambiar experiencias a partir de las observaciones de clase en instituciones educativas de contextos similares, además de compartir espacios de diálogo cultural en talleres de reflexión y balance, así como estrechar lazos de amistad en los equipos de trabajo

Un docente que posee un manejo exitoso de los procesos pedagógicos o en la aplicación de determinada estrategia con los estudiantes, es observado por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia (Minedu, 2017). Durante la visita el pasante observa y toma nota, en un cuaderno de campo, de cómo el acompañado aplica determinada metodología o estrategia y al final ambos se reúnen para abordar inquietudes, intercambiar percepciones y profundizar diferentes conceptos y prácticas, es decir posibilita aprender a partir de la práctica y el intercambio de experiencias con otros docentes, de instituciones educativas de contextos similares.

C) *Comunicación virtual*. Es una estrategia basadas en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el acompañamiento a la práctica educativa de docentes, directivos e instituciones, mediante el diálogo proactivo, facilitando el intercambio experiencias, documentos, videos entre otros de situación de la práctica individual e institucional con varias personas a la vez, siendo una herramienta económica, innovadora y ágil. Utiliza como instrumentos la hoja de planificación del evento, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas. “Requiere preparación planificación previa, así como criterios definidos para el desarrollo del trabajo” (García, 2012, p.50).

D) *Talleres de seguimiento*. Estos talleres focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora, ofreciendo la posibilidad de confrontar

las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que dirige el taller y el apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que ofrecen información importante sobre los resultados de los talleres. Sus instrumentos son: el listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento y el material de información o lectura pedagógica. “Requieren planificación participativa y apoyo logístico que facilita la reflexión, la producción individual y colectiva”, mediante el desarrollo de jornadas de reflexión y producción participativa entre acompañados y acompañantes (García, 2012, p. 51).

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1 *Definición de evaluación.* Evaluar es emitir un juicio de valor sobre una realidad determinada u objeto de evaluación, para tomar decisiones en base a la información sistemáticamente recogida, teniendo en cuenta ciertos parámetros o criterios de referencia. En el ámbito educativo, es un procedimiento permanente, sistemático, participativo y flexible, de valoración de la práctica pedagógica, sobre la base de evidencias para que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades a fin de optimizar su desempeño tomando como referencia el MBDDocente.

De acuerdo con el MINEDU (2017), evaluar la práctica docente hoy por hoy es una actividad necesaria al interno de la escuela, para la mejora de cada docente, así que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es elemental para optimizar su desempeño y motivación para plantearse metas de superación profesional. La evaluación docente será una práctica formativa cuando los docentes estén plenamente involucrados en todo el proceso de evaluación. El reto está en utilizar las conclusiones de dicha evaluación con el fin de fomentar el desarrollo profesional, acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes.

5.1.1.3.2. *Instrumentos de evaluación.* La evaluación docente debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y que los juicios valorativos que resulten del proceso no pueden provenir de apreciaciones personales o impresiones subjetivas (Minedu, 2008, p.12). Por su parte la OCDE (2011) es fundamental crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos que permitan valorar el desempeño de la manera más objetiva al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente. Entre los instrumentos tenemos:

A) *Lista de control*. Es un listado de ítems que hacen referencia a características relacionadas a diferentes categorías a observar, las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

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

C) *Portafolio o carpeta de evidencias*. Archivo donde se colocan de manera ordenada documentos relacionados a un conjunto de actividades del profesor que sirven para testimoniar su desempeño profesional, se recomienda priorizar aquellas que constituyan manifestaciones de desempeños extremos (no satisfactorios o sobresalientes).

D) *Pruebas pedagógicas para los estudiantes*. Permiten comprobar el avance de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes.

5.1.2. Área curricular. Las áreas curriculares organizan, articulan e integran las competencias que se busca desarrollar en los educandos y de las experiencias de aprendizaje afines. También podemos decir que son organizadores del currículo que, toman en cuenta las características de los y las estudiantes, sus necesidades, sus creencias, valores, cultura, lengua, al momento de realizar la programación. La particularidad del trabajo por áreas es su integración en la programación curricular, es decir, trabajamos con dos o más áreas al mismo tiempo. Por ejemplo, podemos estar trabajando el tema del agua y este tema nos permite ejercitar competencias de todas las áreas:

5.1.2.1. Enfoque del área de matemática. En el Perú el Ministerio de Educación (2015), asume el enfoque centrado en la resolución de problemas, a fin de promover formas de enseñanza y aprendizaje a partir del planteamiento de problemas en diversos contextos. Este enfoque orienta la actividad matemática en el aula, situando a los niños en diversos contextos para crear, investigar, plantear y resolver problemas, probar diversos caminos de resolución, analizar estrategias y formas de representación, sistematizar y comunicar nuevos conocimientos entre otros. Así mismo orienta la metodología en el proceso de la enseñanza de la matemática.

La matemática está presente en las actividades familiares, sociales, culturales o en la naturaleza, así como en nuestras actividades cotidianas, al comprar el pan pagando una cantidad de dinero por ello, al elaborar el presupuesto familiar, teniendo en cuenta el tiempo para desplazarnos de un lugar a otro, midiendo la temperatura de algún amigo o familiar, para ello se requiere el incremento de habilidades básicas que nos

permitan desenvolvernó en la vida diaria para relacionarnos con el entorno, con el mundo de trabajo, de la producción y del estudio.

En la actualidad la matemática debe formar ciudadanos con una actitud problematizadora capaz de cuestionarse ante los hechos, los datos y las situaciones sociales, por lo que requiere saber más allá de las cuatro operaciones y exige la comprensión de los números en distintos contextos, la interpretación de datos estadísticos y dominio de procesos más complejos como la matematización de situaciones y la resolución de problemas (Callejo de la Vega, 2000).

En tal sentido, de acuerdo con el Ministerio de Educación (2015), los alumnos de primaria deben aprender matemática porque:

- Les permite comprender el mundo y desenvolvernó adecuadamente en él.
- Es la base para el progreso de la ciencia y la tecnología, por ende, para el desarrollo de las sociedades.
- Proporciona los instrumentos necesarios para desarrollar una práctica ciudadana responsable y consciente.

5.1.2.2. Competencia resuelve problemas de cantidad. Consiste en que el educando solucione problemas o plantee nuevos problemas que le demanden construir y comprender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. 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 se usa cuando el estudiante hace comparaciones, explica a través de analogías, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución de problemas (Minedu, 2017)

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia resuelve problemas de cantidad. Durante el desarrollo de las clases, el docente debe implementar acciones que nos muestre los diferentes impactos de la utilización de estrategias de enseñanza en el aula de clase, y que propicien en los individuos habilidades que conlleven al alumno a aprender a aprender, aprender a pensar, dentro de y fuera de un contexto, haciendo un buen uso de sus habilidades antes, durante y después del conocimiento, facilitando de esta manera el aprendizaje significativo de los alumnos.

Una de las dificultades que afrontan los estudiantes es la falta de estrategias para resolver problemas, los estudiantes tienen dificultades en matemática se les es difícil

pensar en abstracto, es decir que les cuesta representar el problema en su mente lo que unido a la monotonía de las clases hace que los estudiantes odien a las matemáticas. Para ello autores como Polya, Burton, Mason y otros sugieren pautas para la resolución de problemas matemáticos, que son:

A) Entender el problema. Se trata de imaginarse el lugar, las personas, los datos, para ello se tiene que leer bien, replantear el problema con sus propias palabras, identificar la incógnita, si se puede hacer esquemas, gráficos, tablas.

B) Concebir un plan o diseñar una estrategia. Se plantean las estrategias posibles para resolver el problema y seleccionar la más adecuada. Se podría plantear el problema de otra forma, imaginarse un problema parecido pero más sencillo.

C) Llevar a cabo el plan o ejecutar la estrategia. Se resuelve el problema aplicando la estrategia seleccionada, comprobando que cada uno de los pasos sea el correcto. Ante una dificultad que te deja bloqueado, vuelve al principio reordena las ideas y prueba de nuevo.

D) Reflexionar sobre el proceso seguido. Revisar el plan. Luego de resolver el problema revisar el proceso seguido, cerciorándose si la solución es correcta, si responde a lo que pedía la incógnita. Analizar otros caminos de solución, finalmente utiliza el resultado obtenido y el proceso seguido para formular y plantear nuevos problemas.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.* Casi ningún centro educativo del mundo se adapta a la metodología matemática al nivel de desarrollo evolutivo del niño, provocando que el niño se vea obligado a dar un salto evolutivo, con las lagunas implícitas que este hecho supone para responder a los requerimientos de la tarea escolares. Así por ejemplo según la psicología evolutiva, los niños menores de doce años necesitan manipular los objetos que mencionan los problemas para poderlos entender porque no disponen de habilidades para pensar en abstracto de forma efectiva, sin embargo, en los colegios se les plantean problemas con litros, soles sin dejarlos que manipulen lo solicitado concretamente.

Los recursos metodológicos que pueden ser utilizados en este ciclo son muy importantes toda vez que conducirá a los alumnos a tener cariño por esta área y proponemos:

A) *El control de asistencia.* Actividad orientada a usar los números con sentido, a partir de una situación real, para leer y escribirlos, cuantificar, resolver problemas aditivos y aplicar diversas estrategias que permitan comparar, ordenar, estimar y

calcular cantidades, permite desarrollar capacidades matemáticas y realizar conexiones con otras competencias matemáticas y otros aprendizajes. Consiste en registrar la presencia de los niños en el aula, utilizando diversos carteles cuyo uso debe ser dinámico, gradual y progresivo, llegando con el tiempo a hacerse más complejo, a medida que los niños logren el dominio de las capacidades y de los conceptos a trabajar.

B) *Comprar y vender en la tiendita*. En esta actividad surgirán situaciones auténticas en las que las matemáticas no se presentarán como algo aislado sino como algo real e integrado en el quehacer cotidiano. Su propósito es que los niños vivencien el uso real de los números en situaciones que impliquen contar y clasificar objetos, medir el tiempo y el peso, calcular precios, etc., desarrollando la capacidad de matematizar al identificar datos y expresarlos en un modelo de solución aditivo, comunicar y representar al expresar los precios de los productos de distintas formas, elaborar y usar estrategias para calcular o estimar el vuelto o el total.

C) *¿Dónde hay más?* Su propósito es que los niños desarrollen la capacidad de comunicar y representar ideas matemáticas al utilizar los cuantificadores “más que” y “menos que” para referirse a las cantidades de objetos a comparar, estimando con base en la observación objetos en botellas. Consiste en presentar a los niños dos o más recipientes conteniendo diferente cantidad de objetos (deben ser distintos y tener varios tamaños). Una vez que los niños observan bien los recipientes deben comparar las cantidades, a simple vista al inicio y realizando conteo después, para comprobar su resultado

D) *Conteo, recuento y sobreconteo*. Durante el primer grado es necesario que los estudiantes enfrenten múltiples situaciones en las que puedan reconocer la utilidad de contar y de ser precisos, es decir, no saltarse ningún elemento o no contar a una persona u objeto dos veces. Al solucionar un problema en el que aumenta o disminuye una cantidad, el procedimiento más utilizado por los estudiantes es: a) materializa las cantidades con objetos, dibujos, dedos, chapas, etc., y luego lo resuelve por conteo.

El recuento, utilizan los estudiantes cuando al resolver $6 + 3$ cuentan desde el 1 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9). También es denominado cuenta concreta global. Así mismo al resolver $7 + 4$, los estudiantes utilizan el *sobreconteo o contar a partir de*, cuando se parte de uno de los números y agregan la otra cantidad contando, así manifiestan: 7 “en mi cabeza” y con los dedos (4) cuentan 8, 9, 10, 11. Esta estrategia también lo pueden realizar con material concreto o usado los dedos.

5.1.2.2.3. *Planificación de sesiones de aprendizajes*. Las sesiones de aprendizaje son secuencias pedagógicas donde se organiza de manera secuencial y temporal las actividades que se desarrollarán y sirven para guiar la labor pedagógica en las principales áreas curriculares potenciando el trabajo docente. En ella, se visualiza con mayor detalle cómo se combinan los recursos, materiales, estrategias y actividades más pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa.

En el proceso de planificación de las sesiones de aprendizaje, se debe considerar los siguientes elementos básicos:

A) Título. Se elabora a partir de la actividad principal o el producto que se obtendrá de la sesión o del conjunto de sesiones. Ejemplo: “Describo a mi jardín”

B) Propósitos de aprendizaje. Los propósitos indican las competencias, los desempeños y enfoques transversales que se desarrollarán en la sesión y son tomados de la unidad didáctica.

C) Preparación de la sesión de aprendizaje. Responde a las preguntas: ¿Qué necesitamos hacer antes de la sesión? ¿Qué recursos o materiales se utilizarán en esta sesión? ¿Cuánto tiempo se requerirá?. Estas preguntas permitirán prever acciones a fin de garantizar las mejores condiciones para el aprendizaje.

Respondiendo a la primera pregunta, se puede mencionar qué formas organizativas se usarán, qué estudiantes formarán parte de cada grupo o pareja, qué se debe saber o leer antes, etc. En el caso de los materiales o recursos, se debe pensar en qué necesitan los estudiantes según sus necesidades y así seleccionar uno o varios materiales, elaborar fichas, llevarlos fuera del aula, animarlos a experimentar, etc. En relación al tiempo, este debe estar en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo a sus ritmos y estilos.

D) Momentos de la sesión: Son Inicio, Desarrollo y Cierre.

- Inicio. Se activan y recogen los saberes previos a través de preguntas, de un diálogo, observando un video o realizando un juego. Además, se comunica a los estudiantes el propósito de la sesión, es decir, cuál será el reto a cumplir, qué aprenderán y cómo se darán cuenta de que están aprendiendo. En este momento comienza la evaluación formativa, que se concreta a través de la explicitación de lo que los estudiantes van a aprender, el producto a través del cual demostrarán lo aprendido y los criterios con los cuales se les evaluará.

- Desarrollo. En el desarrollo se debe tener claro qué producto van a obtener los estudiantes con ayuda del docente, a fin de que se les pueda ofrecer la retroalimentación que requieren, sea esta de tipo verbal o escrita. Para ello, es necesario contar con actividades directamente vinculadas a la realidad en la que este se usara, estrategias, técnicas y materiales que se puedan usar de acuerdo a las necesidades que se observen en los estudiantes. Como docentes debemos elegir en qué momentos realizar el registro de los progresos de los estudiantes a través de instrumentos como lista de cotejo, escalas de valoración o rúbricas, registro debe ser realizado solo cuando tengamos indicios de que ellos ya pueden demostrar lo aprendido.

En este momento la planificación de las actividades se realiza de acuerdo a los procesos didácticos del área que se trabaja, en tal sentido en las sesiones de aprendizaje de matemática se debe considerar:

- Comprensión del problema.
- Búsqueda de estrategias.
- Representación (De lo concreto – simbólico).
- Formalización.
- Reflexión.
- Transferencia.
- Cierre. Los estudiantes deben sacar conclusiones de la experiencia vivida, puntualizar lo principal: idea, técnica o procedimiento, solución, etc., reflexionando acerca de donde se encuentran con respecto del aprendizaje esperado. Se asigna actividades para trabajar en casa a fin que los estudiantes apliquen y refuercen sus aprendizajes. Finalmente se reflexiona acerca de lo aprendido en base a las preguntas ¿Qué lograron?, ¿Qué dificultades encontraron?. En ese espacio se toma nota de los logros observados en los estudiantes con relación a lo planificado, lo que permitirá realizar la retroalimentación de la enseñanza.

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de matemática.*

A) Realizar un diagnóstico previo para conocer las expectativas y las necesidades de los estudiantes, también sus posibilidades y limitaciones, solamente partiendo de estas condiciones se pueden generar estrategias motivadoras en el aula.

B) Establecer normas de convivencia consensuadas. Que regulen los comportamientos más frecuentes (conductas aceptables y no aceptables), redactadas por escrito, deben ser pocas, claras y redactadas en positivo.

C) Mantener una relación de confianza con el alumnado. El respeto mutuo es el eje de una relación de convivencia positiva, pero no aparece espontáneamente sino que debe ser practicado y aprendido diariamente, como: dirigirse a los alumnos por su nombre, aproximación individualizada y personal, uso del humor, que algún alumno problemático experimente el mantener el orden en la clase y el trabajo de sus compañeros durante el día, conocer al alumnado e intentar comprenderlo.

D) Otra manera de estimular al aprendizaje consiste en romper con la monotonía del discurso creando continuamente desequilibrios cognitivos: preguntando, generando interrogantes, etc.

5.2 Experiencia Exitosa

En la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín, se desarrolló las Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa. En el año 2012 cuando se inició el trabajo por el mejoramiento de la calidad educativa tenía en total 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los chicos y chicas por el estudio.

En el año 2012 los visitaron representantes de Fundación Telefónica, de Tarea, y de la Federación Internacional Fe y Alegría, firmándose un convenio para la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa “Fe y Alegría” (SMCE). En este ámbito el Consejo Académico asumió el rol de líder, actualizaron su propuesta pedagógica, se capacitó a los docentes, trabajándose con las rutas de aprendizaje, siendo el acompañamiento pedagógico la actividad más preponderante

En marzo del 2015 luego del concurso convocado por el Ministerio de Educación, asume la dirección de la I.E. un nuevo docente, quien dio mayor peso a la propuesta pedagógica de las rutas de aprendizaje adoptándose las nuevas fichas de monitoreo, las cuales se aplicaron en los tres niveles educativos. La metodología aplicada consistió primero en una autoevaluación a todo el personal docente, luego se realizaron reuniones permanentes por especialidades en secundaria y por ciclos en el caso de primaria para reflexionar sobre el trabajo pedagógico 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.

Posteriormente el 90% de maestros presentaron actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, unificaron el trabajo según la propuesta pedagógica institucional, lográndose que el 100% de maestros tengan al día su carpeta pedagógica, apertura con sus colegas y actitudes cooperativas, planifiquen sus actividades y hagan uso de las TIC todos los recursos que existe en la institución educativa. Los estudiantes mejoraron su rendimiento académico, mejoró la imagen institucional frente a la comunidad, más estudiantes empezaron a cuidar la infraestructura. Esto nos demuestra la importancia del MAE en la mejora del desempeño de los docentes y de la calidad de los aprendizajes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1. Objetivos

6.1.1. Objetivo general.

Enriquecer la práctica pedagógica dentro del aula para mejorar la resolución de problemas de cantidad mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de las docentes de la Institución Educativa Gustavo Ries, distrito de Trujillo – UGEL 04TSE – Región La Libertad

6.1.2. Objetivos específicos.

- Verificar la práctica pedagógica de las docentes en el área de Matemática a través de las visitas de observación en el aula, recogiendo información sobre las estrategias vigentes de enseñanza y la convivencia de los estudiantes dentro y fuera del aula.
- .Orientar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la resolución de problemas de cantidad.
- .Valorar la práctica que realizan las docentes a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.

6.2. Matriz del Plan de Acción

La elección de la alternativa de solución priorizada es, implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Matemática; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer su práctica docente en el desarrollo de la resolución de problemas

matemáticos con sus estudiantes. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula con fichas y cuaderno de campo, para recoger información sobre estrategias vigentes de enseñanza en la competencia resuelve problemas de cantidad y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III ciclo de Educación Básica Regular	Verificar la práctica docente en el área de matemática a través de las visitas de observación en el aula, recogiendo información sobre las estrategias vigentes de enseñanza y la convivencia de los estudiantes dentro y fuera del aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas a los docentes del III Ciclo de Educación Primaria.	Visita al aula. Observación entre pares	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y elaboración consensuada del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación	Directivo	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo y observación entre pares.	Directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de matemática (visita 1)	Directivo		x										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			x									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directivo			x	x		x	x					
	Orientar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la	Porcentaje de docentes acompañados	100% de asesoramiento a los docentes del III ciclo de educación primaria	Círculos de interaprendizaje	2.1. Jornada de sensibilización sobre los propósitos del acompañamiento y las estrategias a utilizar.	Directivo	x											
				Pasantías	2.2. Elaboración consensuada del cronograma de acompañamiento	Directivo y docentes		x										
				Comunicación virtual	2.3. Planificación y ejecución de la pasantía interna	Directivo		x		x		x		x				

	resolución de problemas de cantidad.			Talleres de seguimiento.	2.4 Intercambio de experiencias, capacitación y autocapacitación de temas de interés de los docentes	Directivo			X		X		X				
					2.5 Reunión con los docentes para formar los círculos de interaprendizaje.		X										
					2.6 Reunión con los docentes para formar la comunidad virtual elaborando la hoja de planificación para la comunicación y que medios se utilizarán.			X									
					2.7 Comunicación virtual con los docentes y directivos				X	X	X	X	X	X	X	X	X
					2.8 Elaboración de la hoja de planificación para los talleres, con las necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes			X									
					2.9 Ejecución de los talleres de seguimiento de acuerdo a la hoja de planificación	Directivo			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Valorar la práctica que realizan las docentes a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática	Porcentaje de docentes evaluados	100% de docentes evaluados del total de la I.E	Observación de clase.	3.1 Jornada de reflexión y difusión de los instrumentos de Evaluación	Directivo		X				X					
				Autoevaluación	3.2 Elaboración del Cronograma de Evaluación	Directivo		X			X						
				Portafolio	3.3 Aplicación de los instrumentos de Evaluación	Directivo	X		X		X		X				
				Pruebas pedagógicas para los estudiantes	3.4 Informe de los resultados de Evaluación	Directivo	X			X			X				

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es fundamental 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 estas; 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. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Verificar la práctica docente en el área de matemática a través de las visitas de observación en el aula, recogiendo información sobre las estrategias vigentes de enseñanza y la convivencia de los estudiantes dentro y fuera del aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivo						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Hoja de planificación del evento	Proyector multimedia Material impreso	77% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y elaboración consensuada del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación	Directivo		X					- Acta de asistencia. - Instrumento contextualizado	Ficha de observación de Portafolio docente	Papel bond Impresos Computadora	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo y observación entre pares.	Directivo y docentes			X				- Plan de monitoreo	Ficha de observación	Papel bond, laptop, impresora	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de matemática (visita 1)	Directivo			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo	Cuaderno Lapiceros impresos	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Portafolio docente	Útiles de escritorio	

			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directivo			X				- Informe de monitoreo.	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Útiles de escritorio	
Orientar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la resolución de problemas de cantidad.	Porcentaje de docentes acompañados	Círculos de interaprendizaje Pasantías Comunicación virtual Talleres de seguimiento.	2.1. Jornada de sensibilización sobre los propósitos del acompañamiento y las estrategias a utilizar.	Directivo	X						-Acta	Acta de asamblea docente	Libro de actas	100 % de acompañamiento
			2.2. Elaboración consensuada del cronograma de acompañamiento	Directivo		X		X			No presenta la programación acorde con las capacidades del área	Ficha de observación	Hoja de planificación del evento	
			2.3. Planificación y ejecución de la pasantía interna	Directivo			X				No sigue la planificación de los momentos de la sesión	Ficha de monitoreo Producto Fotos	Útiles de escritorio	
			2.4 Intercambio de experiencias, capacitación y autocapacitación de temas de interés de los docentes	Directivo				X			Poca importancia por renovar la práctica pedagógica	Reunión Fotos	Libro de actas	
			2.5 Reunión con los docentes para formar los círculos de interaprendizaje.	Directivo			X				Resistencia del docente para cumplir con sus sesiones de aprendizaje	Observación directa Cuaderno de campo Ficha de monitoreo	Útiles de escritorio Recursos tecnológicos impresos	
			2.6 Reunión con los docentes para formar la comunidad virtual elaborando la hoja de planificación	Directivo		X					Incumplimiento de compromisos	Portafolio docente	Libro de actas	

			para la comunicación y que medios se utilizarán.														
			2.7 Comunicación virtual con los docentes y directivos	Directivo			X				Poca asistencia a los talleres de capacitación	Observación directa	Registro de asistencia				
			2.8 Elaboración de la hoja de planificación para los talleres, con las necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes	Directivo							Escasa participación en reuniones de interaprendizaje	Hoja de planificación del evento	Registro de asistencia				
			2.9 Ejecución de los talleres de seguimiento de acuerdo a la hoja de planificación	Directivo			X				No se evidencia las pasantías	Sesión de clase Cuaderno de campo	Impresos Fichas de observación				
Valorar la práctica que realizan las docentes a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de	Porcentaje de docentes evaluados	Observación de clase. Autoevaluación Portafolio Pruebas pedagógicas para los estudiantes	3.1 Jornada de reflexión y difusión de los instrumentos de Evaluación	Directivo			X				Poca asistencia de docentes	Portafolio	Ficha de observación fotos	90 % de jornadas de acompañamiento a los docentes del área de			
			3.2 Elaboración del Cronograma de Evaluación	Directivo			X				Actividades extracurriculares no permiten cumplir el cronograma	Cuaderno de campo Portafolio docente	Ficha de monitoreo fotos				
			3.3 Aplicación de los instrumentos de Evaluación	Directivo			X				Dificultad en la selección del instrumento más confiable	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Acta de compromiso				

Matemática			.3.4 Informe de los resultados de Evaluación	Directivo				X			No se alcanzó las metas	Ficha de monitoreo	Informe evidencias	
------------	--	--	--	-----------	--	--	--	---	--	--	-------------------------	--------------------	--------------------	--

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

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

A continuación se presenta los riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción, formulados a partir de los objetivos específicos:

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Verificar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática a través de las visitas de observación en el aula, recogiendo información sobre las estrategias vigentes de enseñanza y la convivencia de los estudiantes dentro y fuera del aula.	Que el directivo no domine el enfoque de las áreas a monitorear Resistencia al cambio de los maestros El clima escolar no sea favorable	Investigar y compartir estrategias innovadoras Involucrar al padre de familia para contribuir en el proceso aprendizaje de sus hijos Taller sobre manejo de conflictos en el aula
Orientar la práctica pedagógica de los docentes en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer sus capacidades en el desarrollo de la resolución de problemas de cantidad.	Que se siga aplicando técnicas de aprendizaje tradicionales Que se improvise las sesiones de aprendizaje Que el docente no tenga dominio científico del campo temático Que el docente no emplee adecuadamente los medios y materiales del MED y los existentes en la comunidad	-Círculo de interaprendizaje -Investigación del enfoque del área Taller sobre selección y aplicación de instrumentos de evaluación, Pasantía Autoformación docente
Valorar la práctica que realizan las docentes a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática	Que no haya cambios significativos en el manejo del enfoque del área por consiguiente no se supere el problema de comprensión lectora	Jornada de reflexión análisis de los resultados del de evaluación y las acatas para analizar las competencias y capacidades en la que los estudiantes muestran dificultades

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse

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.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	S/ 20.00	Recursos propios
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo y elaboración consensuada del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación	Segunda semana de marzo	S/ 20.00	Recursos propios
1.3. Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 2.00	Recursos propios
1.4. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 15.00	Recursos financieros
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	Recursos propios
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3)	Agosto y noviembre	S/ 15.00	Recursos propios
1.7. Talleres de actualización docente	primera semana de mayo	S/ 30.00	Recursos propios
1.8. Informe del acompañamiento	Segunda semana de diciembre	S/ 10.00	Recursos propios
1.9. Aplicación de los instrumentos de Evaluación	Segunda semana de noviembre	S/ 10.00	Recursos propios
1.10. Informe de los resultados de Evaluación	Primera semana de diciembre	S/ 10.00	Recursos propios
TOTAL		S/ 132.00	

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Los desarrollos 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 nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemáticas en los estudiantes del III ciclo de educación Primaria y la decisión tomada acerca de la alternativa de solución involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa Gustavo Ries de Trujillo UGEL 04 TSE..

El Módulo de inducción 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 identificar como problema el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemáticas en los estudiantes del III ciclo de educación Primaria.

Con respecto al Módulo 1 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 este caso el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemáticas en los estudiantes del III ciclo de educación Primaria. En relación al Módulo 2, 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 la cadena de valor que nos permita mejorar de manera significativa el logro de aprendizajes.

Por su parte el Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática priorizada; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un

cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño en el área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos como aliados estratégicos.

De otro lado, el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico brindó los lineamientos y orientaciones para culminar el Diagnóstico; procediéndose al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Mediante el análisis y la reflexión en torno a la información recogida se tomaron las decisiones oportunas para intensificar el monitoreo y acompañamiento por parte del director.

Así mismo el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción, brindando las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemáticas planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. Concluyendo que el Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo

Finalmente, el Módulo 6: Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, módulo transversal a los módulos del 0 al 5, dio las pautas para la elaboración del plan de acción o buena práctica, incentivando la puesta en práctica de respuestas ante las necesidades y demandas de la institución educativa, todo ello para fortalecer el desempeño docente, gestionar los aprendizajes y la convivencia escolar, y el proceso de soporte al funcionamiento de la IE

10. Lecciones Aprendidas

El Plan de diagnóstico participativo que corresponde al módulo 2: Planificación escolar, es una de las lecciones aprendidas, en la cual el enfoque de gestión basado en procesos y el enfoque territorial contribuyeron a una prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad educativa que es el aprendizaje de los estudiantes, esto se logró mediante una comunicación eficaz en la planificación participativa, el trabajo colaborativo.

De mucha utilidad fue la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, tratados en el módulo 4, en la cual se analizó y reflexiono sobre el currículo nacional por niveles educativos, incidiendo en el conocimiento de las definiciones clave que sustentan el perfil de egreso, las competencias, capacidades, estándares de aprendizaje y los desempeños, así mismo, la organización de la educación básica y sus planes de estudio. Las comunidades de aprendizaje se convierten en una estrategia de mejora de la escuela, que conlleva a un cambio de mentalidad en el docente para que conciba su práctica ya no sólo en términos de su trabajo de aula, sino también desde su aporte al desarrollo integral de todos los alumnos. De otro lado el liderazgo pedagógico es fundamental para el trabajo mancomunado del equipo directivo, los docentes y la comunidad educativa.

Finalmente el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica contribuyó a trabajar eficientemente los procesos de gestión escolar, de dirección y liderazgo, así como desarrollar las capacidades de los docentes en la aplicación de estrategias para la resolución de problemas de matemática, mediante el trabajo colaborativo entre los directivos y docentes de la IE Gustavo Ries” que se evidencia en dedicar más tiempo a tareas de acompañamiento pedagógico a los docentes, que inciden en una labor educativa más comprometida consiguiendo que los estudiantes mejoren sus niveles de logro de aprendizaje.

Referencias

- Alfaro, Alpizar (2012). *Recursos metodológicos utilizados por docentes de I y II ciclos de la Educación General*. En <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/uniciencia/article/view/3869>
- Arias, F. (1998). *Tesis y Proyectos de Investigación (mitos y errores en la elaboración)*. Caracas: Editorial Episteme.
- CALLEJO DE LA VEGA, María. (2000). *Educación matemática y ciudadanía. Propuestas desde los derechos humanos*. Santo Domingo: Centro Poveda. Recuperado de: <http://www.centropoveda.org/IMG/pdfmatematicasDDHH.pdf>
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima: CNE.
- García (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Centro Cultural Poveda. Recuperado de: [http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompañamiento a la practica pedagogica-1.pdf](http://www.centropoveda.org/IMG/pdf/Acompañamiento_a_la_practica_pedagogica-1.pdf)
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). (2013), *Análisis del clima escolar ¿poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y El Caribe?* UNESCO. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación (2013). *Marco del buen Desempeño del Directivo*. Lima.
- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Fascículo 1 Rutas del Aprendizaje. Lima.
- Ministerio de Educación (2015). *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? III Ciclo. Área Curricular Matemática. 1° y 2° grados de Educación Primaria. Rutas de Aprendizaje Versión 2015*. Lima.
- Ministerio de Educación (2016a). *Planificación escolar. La toma de decisiones*. Texto del módulo 2. Programa Directivos Educan. Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima.

- Ministerio de Educación (2017). *Currículo Nacional de la educación básica*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo 5. Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Programa Directivos Educan. Lima.
- Ministerio de Educación (2017). *Guía de evaluación y autoevaluación del Trabajo Académico II*. Lima
- Ministerio de Educación (s/f). *Manual para los grupos de interaprendizaje - GIA*. Lima –Perú.
- Murillo, F. J. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.
- 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>
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*.
Recuperado el 29 de junio de 2013 de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>
- Vasquez y Quispe (2015). *Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa*. San Martín – Perú.