INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80756 "JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ALTAMIRANO" DEL DISTRITO EL PORVENIR - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

BURGOS SANTOS, Aquiles Elmer

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción 1
1. Identificación de la Problemática 3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE 3
1.2 Formulación del Problema Identificado 6
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 Marco del Buen Desempeño Directivo 11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico 17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución 21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada 27
5.1 Marco Conceptual 27
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. 27
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. 27
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. 27
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. 28
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. 28
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. 30
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. 30
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. 31
5.1.1.3. Evaluación. 32
5.1.1.3.1. Definición de evaluación. 32
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación. 34
5.1.2 Área curricular. 35
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. 35
5.1.2.2. Competencias del área de Matemática. 36

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias. 38

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar las competencias..... 39

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes. 39

5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de Matemática. 42

5.2 Experiencia Exitosa..... 43

6. Diseño de Plan de Acción 45

6.1 Objetivos 45

6.1.1 Objetivo general..... 45

6.1.2 Objetivos específicos..... 45

6.2 Matriz del Plan de Acción..... 45

7. Plan de Monitoreo y Evaluación..... 51

8. Presupuesto 56

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción..... 59

10. Lecciones Aprendidas..... 61

Referencias

Índice de Figuras

Figura 1.	Árbol de problemas…….....	8
Figura 2.	Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico……	16
Figura 3.	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.……	20
Figura 4.	Matriz del Plan de Acción……	50
Figura 5.	Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción…...	54
Figura 6.	Riesgos y medidas adoptadas ……...……	55
Figura 7.	Presupuesto del Plan de Acción …….	58

Introducción

En la actualidad, según la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), en nuestro país se evidencia que los estudiantes presentan bajo rendimiento en el área de Matemática. La Institución Educativa Nº 80756 "José María Arguedas Altamirano" no es ajena a esta situación, según los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), constata el nivel insatisfactorio en el área de Matemática; por lo que, mediante la implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento se propone el gran reto de fortalecer las capacidades docentes para elevar el nivel de aprendizaje en los estudiantes de la institución educativa, que se haga viable a través de un Plan de Acción.

El presente trabajo académico partió del diagnóstico de la problemática relacionada con los aprendizajes de los estudiantes, a través de una jornada en la que participaron todos los actores educativos; luego, utilizando el análisis del árbol de problemas, se identificaron los problemas y potencialidades; seguidamente, se tomó como referencia algunas experiencias exitosas concernientes al monitoreo y acompañamiento. Asimismo, se ha tomado en cuenta las orientaciones del programa así como del intercambio de experiencias de los directivos participantes.

El trabajo está estructurado en diez acápites. En el primero de ellos se identifica la problemática, donde se destaca la caracterización del contexto socio-cultural y la formulación del problema identificado. En el acápite dos se presenta el diagnóstico obtenido de los resultados de los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados en la institución educativa, así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo. En el tercer acápite se precisa las características del rol del Líder Pedagógico con el aporte de la psicóloga y educadora Viviane Robinson.

En cuarto acápite, se plantea la priorización de la alternativa de solución, en la que se determina como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Matemática. En el acápite cinco se presentan la sustentación teórica de la alternativa de solución, remarcando los contenidos adecuados que dan el soporte técnico. El acápite sexto está relacionado con el diseño del plan de acción considerando el objetivo general y los objetivos específicos, además, la matriz del plan cuya ejecución

implica el desarrollo de un conjunto de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente.

En el acápite siete se establece una matriz sobre monitoreo y evaluación del plan de acción garantizar el logro de los objetivos, detectando de manera oportuna las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de mejora de las actividades planificadas. En el octavo acápite se declara los recursos financieros requeridos en el plan. En acápite nueve se describen los aspectos más significativos de toda la formación y el desarrollo de los módulos y en el acápite diez se precisa los aprendizajes adquiridos a través de la experiencia.

1. **Identificación de la Problemática**

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE

La Institución Educativa Nº 80756 "José María Arguedas Altamirano", se localiza en la calle Liberación 2000, sector Gran Chimú, distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, región La Libertad. Colinda por el frente con la calle Liberación, por la derecha con la institución educativa Nº 1562 "Nuevo Horizonte", por la izquierda con la calle Tacna y por la parte posterior con la calle San Valentín. Administrativamente está bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa N° 01 El Porvenir y a la Gerencia Regional de Educación La Libertad.

El Porvenir, "Capital del calzado" abarca una superficie de 36,7 kilómetros cuadrados, políticamente está dividido en sectores y un centro poblado; su población económicamente activa se dedica, en su mayoría, a la zapatería, construcción y comercio ambulatorio, y un grupo minoritario, son trabajadores asalariados de las pequeñas y medianas empresas o de las dependencias estatales y privadas existentes en el distrito. Por ser una zona marginal y en constante expansión territorial presenta altos índices de delincuencia organizada (asaltos, extorsión, sicariato), drogadicción, existencia de familias disfuncionales; así mismo problemas de crecimiento desordenado del comercio ambulatorio y parque automotor.

La institución educativa responde a las demandas territoriales promoviendo desarrollo de proyectos productivos orientados al desarrollo empresarial, promoviendo una cultura basada en valores y respeto por el bien ajeno, respeto de las normas de convivencia. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar el enfoque matemático, además de desarrollar competencias que propicien la vida en democracia a partir del reconocimiento de sus derechos y deberes orientados hacia la búsqueda continua del bien común y así enfrentar curricularmente las características antes descritas.

La institución cuenta con una extensión territorial de 21 669 m^2 (área construida: 12 000 m^2, área libre: 9 000 m^2 Aprox.), 22 aulas, dos ambientes administrativos, tres aulas-taller, un laboratorio, un centro de recursos tecnológicos, un sala de profesores,

un almacén, un coliseo deportivo, dos módulos de servicios higiénicos y dos patios; una parte de infraestructura data del año de su fundación y la restante tiene una antigüedad de 20 años aproximadamente. Actualmente contamos con todos los servicios básicos y a partir del 2015 con acceso a internet, así como cable de televisión. En la actualidad la institución educativa presta servicios en la modalidad de Educación Básica Regular, en los niveles Inicial, Primaria y Secundaria; atiende a una población estudiantil de 1 341 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: Inicial 170, Primaria 708 y Secundaria 463, en los turnos de Mañana y Tarde. La comunidad educativa está conformada por 1 341 estudiantes, tres directivos, 56 docentes, tres auxiliares de educación, cinco trabajadores de servicio y 960 padres de familia.

Por otro lado, la institución educativa tiene con un equipo de líderes pedagógicos capacitados para articular los procesos de gestión, compromisos de gestión y logro de metas institucionales; equipo docente comprometidos en desarrollar aprendizajes a través de actividades significativas, planificadas, con estrategias innovadoras según el Currículo Nacional; un especialista en formación docente actualizado en nuevos enfoques que busca la innovación docente a través del acompañamiento pedagógico; los trabajadores de servicio son el soporte del buen funcionamiento de la institución educativa; estudiantes que construyen sus propios aprendizajes a partir de situaciones problemáticas, y padres de familia comprometidos con el aprendizaje de sus hijos y actividades programadas por la institución educativa.

La institución educativa tiene por costumbre participar en el desfile cívico escolar con motivo de la creación política del sector Gran Chimú el día siete de junio. En el mes de julio, en el marco del aniversario institucional se desarrollan actividades cívicas, culturales, deportivas y recreativas, las mismas que cuentan con la participación de toda la comunidad educativa. En el mes de octubre se desarrolla el festival de danzas folclóricas con participación de los estudiantes de los tres niveles educativos. Agregado a ello, tenemos la celebración de las principales fechas cívicas: día de la madre, padre, maestro, etc.

A nivel de la institución se cuenta con un equipo directivo con liderazgo pedagógico capaz de inspirar influir y movilizar a las capacidades de sus docentes, una plana docente que en su mayoría se encuentran entre la segunda y cuarta escala magisterial y con vocación de servicio en beneficio de los estudiantes, los estudiantes constituyen la fortaleza más importante de la institución, pues a través de las organizaciones estudiantiles (Municipio escolar, fiscalías escolares, policía escolar y

otras) contribuyen a su autoformación y al logro de las metas institucionales; se cuenta con una APAFA conformada por padres con alto espíritu de colaboración y responsabilidad por el trabajo, una asociación de exalumnos que se encuentran prestos a brindar el apoyo en beneficio de las necesidades de la institución. También se cuenta con el CONEI quien coordina y evalúa los avances de la gestión posibilitando así la toma de decisiones de mejora en forma oportuna. Por último, a través del Comité de Alimentación Escolar (CAE) se gestiona la preparación de una ración diaria de desayuno escolar para atenuar el alto grado de desnutrición de los estudiantes, el cual se reflejara en la mejora de los aprendizajes.

Por otro lado, se tiene como oportunidad a la Universidad "César Vallejo" que a través de un convenio de cooperación, colabora con la prestación de servicios de estudiantes practicantes de la Escuela Profesional de Psicología; por otro lado, la Universidad Nacional de Trujillo, participa con estudiantes practicantes de la Escuela Profesional de Trabajo Social, en la identificación de estudiantes en situaciones de riesgo, problemas de conducta y aprendizaje para contrarrestar la problemática a través de charlas, talleres, campañas con estudiantes y padres; así como, estudiantes de Agronomía que desarrollan proyectos de hidroponía con los estudiantes.

Otra potencialidad es la Municipalidad Distrital de El Porvenir quien en convenio con la Unidad de Servicios Educativos N° 01 El Porvenir contrata personal docente para la atención oportuna de los estudiantes; la Policía Nacional del Perú de la comisaria "Sánchez Carrión" es otra potencialidad, por el patrullaje que realiza en toda la zona lo que permite dar seguridad y protección a los estudiantes; asimismo, contamos con el apoyo del Ministerio Público, a través de la Fiscalía del Menor, quienes brindan charlas y diferentes talleres a los estudiantes que se encuentran en situación de riesgo. El mercado de abastos "La Victoria", pequeñas y medianas empresas del rubro calzado, ferretero, panadería y construcción constituyen un capital social de desarrollo, que colaboran con la institución educativa en diferentes eventos programados favoreciendo una mejora en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiante (ECE) 2015 realizada por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación, muestran problemas importantes de calidad en los logros de aprendizaje de los estudiantes en Matemática, puesto que la mayoría de estudiantes no alcanzaron el nivel de logro esperado para el grado. Según estos resultados, en la institución educativa 80756, sólo el 16% de estudiantes de segundo grado de primaria, alcanzaron el nivel de logro Satisfactorio en el área curricular de Matemática. Luego, el problema central identificado es: Bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área de Matemática, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la IE 80756 "José María Arguedas Altamirano", distrito El Porvenir, provincia de Trujillo – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad.

Del análisis efectuado, a través de la técnica del árbol de problemas, se evidencia una primera causa que origina esta situación es el inadecuado monitoreo y acompañamiento el cual está relacionado con el factor asociado monitoreo, acompañamiento y evaluación, específicamente en la planificación que no cumple y no evidencia la realidad y objetividad, lo cual acarrea como consecuencia que los docentes desconozcan sus debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje y por ende no reciban asesoría técnica que fortalezca sus competencias. Al respecto, la institución educativa priorizará las actividades de monitoreo y acompañamiento promoviendo la reflexión crítica.

Una segunda causa es la planificación curricular inadecuada y descontextualizada. El factor de gestión curricular que se relaciona con esta causa es la motivación del docente que debido a razones económicas y de tiempo no mejora sus competencias profesionales, obteniendo como resultado sesiones de aprendizaje que no garantizan aprendizajes significativos. Por ello se debe realizar asesoría y asistencia personalizada.

Como tercera causa encontramos el deficiente manejo del enfoque curricular del área de Matemática, esta causa tiene como factor de gestión curricular asociado a las capacidades del docente, porque por el facilismo académico sigue aplicando estrategias que no guardan relación con el enfoque curricular de Matemática, además no participa activamente de los talleres de fortalecimiento pedagógico que brinda el programa de Soporte Pedagógico, ello trae como consecuencia estudiantes que no logran desarrollar

competencias y capacidades matemáticas. Frente a ello se debe empoderar a todo el personal docente sobre el manejo del enfoque curricular de Matemática.

Como última causa tenemos el inadecuado clima de convivencia escolar dentro y fuera de la institución educativa, que tiene como factor asociado la convivencia, específicamente la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, esto se genera porque los estudiantes involucrados en esta temática provienen de hogares disfuncionales o porque los padres trabajan y encargan a su hijos con algún familiar o vecino, ello conlleva que los estudiantes tengan baja autoestima. En este sentido se realizara talleres de manejo de habilidades interpersonales y autoestima.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema en lo referente al inadecuado monitoreo y acompañamiento, inadecuada planificación curricular y deficiente manejo del enfoque curricular de Matemática se cuenta con la fortaleza del acompañante externo de Soporte Pedagógico y como oportunidad tenemos que el equipo directivo asiste al programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, es importante superar esta dificultad porque de esta manera el docente conocerá sus debilidades pedagógicas y poco a poco logrará superarlas. En lo concerniente al inadecuado clima de convivencia escolar se cuenta con la oportunidad que nos brinda la Universidad Privada "César Vallejo" y la Universidad Nacional quienes colaboran con la prestación de servicios de alumnas practicantes de la Escuela Profesional de Psicología y Trabajo Social, quienes ayudan en la identificación de estudiantes en situaciones de riesgo, estudiantes con problemas de conducta y aprendizaje brindando charlas, talleres, campañas con niños y padres;

A continuación se presenta el árbol de problemas, llamado también análisis situacional o simplemente análisis de problemas, el mismo que ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la parte central el problema principal, en la parte inferior las causas o determinantes y en la parte superior las consecuencias o efectos. Para el análisis de la problemática esta técnica resulto muy útil.

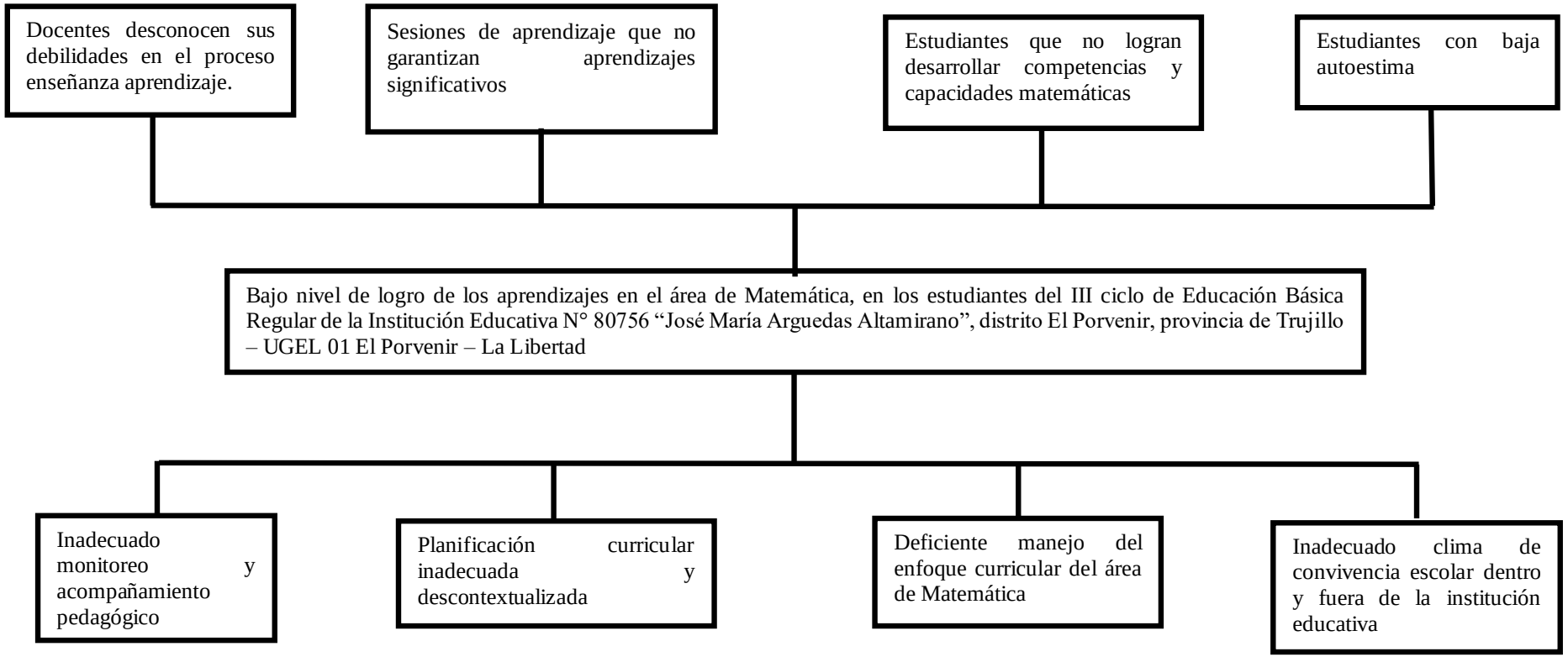

Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. De los ítems evaluados en el uso de herramientas pedagógicas se evidencia que el 75% no alcanzan el nivel logrado, lo cual significa que el docente no problematiza o plantea el conflicto cognitivo, le falta comunicar con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas según el Currículo Nacional y las orientaciones básicas para la programación curricular, no desarrolla estrategias para generar nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque curricular de Matemática, no acompaña a los estudiantes según sus ritmos y no cuenta con su planificación curricular en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos didácticos y el enfoque del área. Esto se debe a que no todos los docentes conocen el uso adecuado de las herramientas pedagógicas, frente a estos resultados se debe actualizar a los docentes en el uso de herramientas pedagógicas para elevar los niveles de logro de los aprendizajes.

De los ítems evaluados en el uso de materiales y recursos educativos, se evidencia que el 75% no alcanzan el nivel logrado, lo cual significa que los docentes no utilizan materiales y/o recursos educativos de manera oportuna, no acompaña ni orientan a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr; agregado a ello, presentan la planificación (carpeta pedagógica) en la que no se evidencia el uso frecuente de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión. Esto se debe a que no todos los docentes tienen la voluntad de utilizar materiales y recursos educativos por falta de dedicación, por desconocimiento de las TICs, por ausencia de recursos económicos, ausencia de capacitación en consecuencia las sesiones de clase son monótonas y no generan mayor interés en los estudiantes. Frente a estos resultados se sugiere actualizar a los docentes en el uso y elaboración de materiales y recursos educativos por considerarse de suma importancia en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, el 100% de los docentes monitoreados tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y

participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia dentro del aula y normas de convivencia en la institución educativa.

2.1.2 Resultados cualitativos. El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo es socializado y responde a una planificación difundida en la IE, pero no se cumple a cabalidad por la recargada carga administrativa lo que repercute en el cumplimiento de la meta para el logro de mejores aprendizajes, para revertir esta situación de acuerdo al Marco de Buen Desempeño Directivo "el director debe gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del monitoreo y acompañamiento" (Ministerio de Educación, 2014a, p. 47).

El monitoreo pedagógico se realiza a través de las visitas en aula y las observaciones del desarrollo de las sesiones de aprendizaje, pero aún requiere del cumplimiento de todas las visitas programadas en el cronograma del plan de monitoreo, para revertir esta problemática el Marco de Buen Desempeño Directivo refiere que el "directivo debe favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes" (Ministerio de Educación, 2014a, p. 42)

El asesoramiento y retroalimentación que brinda el equipo directivo a los docentes aún requiere del manejo de mejores estrategias que fortalezcan el trabajo pedagógico de los docentes, para contrarrestar esta situación según el Marco de Buen Desempeño Directivo "el director debe promover y liderar comunidades de aprendizaje con los docentes de la institución orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar mejores logros de aprendizaje en los estudiantes" (Ministerio de Educación, 2014a, p. 44)

El acompañamiento pedagógico realizado por el equipo directivo es limitado por el exceso de carga administrativa, lo que repercute en una deficiente planificación de sesión de aprendizaje, sin el uso adecuado de procesos pedagógicos y didácticos dificultando el logro de aprendizajes significativos, al respecto de Marco de Buen Desempeño Directivo señala que "se debe orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular" (Ministerio de Educación, 2014a, p. 45).

El directivo promueve el trabajo colegiado, pero aún falta establecer estrategias pertinentes para lograr la participación de todos los docentes, para revertir esta problemática "el directivo debe generar y propiciar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión permanente sobre las practicas

pedagógicas que contribuyan a la mejora de los aprendizajes" (Ministerio de Educación, 2014a, p. 46).

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo

El problema priorizado en este trabajo académico es: Bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área de Matemática, en los estudiantes del segundo grado de primaria de EBR de la IE 80756 "José María Arguedas Altamirano", distrito El Porvenir, provincia de Trujillo – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad. Para recoger información cuantitativa se aplicó la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, y la información cualitativa se obtuvo mediante un cuestionario de preguntas de respuesta abierta.

De acuerdo a la aplicación de los instrumentos mencionados se afirma que los docentes tienen dificultades en la contextualización de la planificación curricular (programación anual, unidades y sesiones de aprendizaje). Por otro lado, los docentes presentan dificultad en el manejo del enfoque curricular del área de Matemática (resolución de problemas) y clima de convivencias escolar dentro y fuera de la institución educativa. Esto se debe a que los docentes no reciben el acompañamiento ni son monitoreados con frecuencia, tampoco se ha promovido un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades.

Por otro lado, en cuanto a clima escolar, los docentes no escuchan ni dialogan con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa según sus necesidades de aprendizaje, le falta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante, no promueven relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. Esto se debe a que los docentes no reciben el acompañamiento ni son monitoreados con frecuencia, tampoco se ha promovido un trabajo colegiado para fortalecer sus capacidades y además no se ha incidido en una convivencia democrática basada en el buen trato u respeto.

Entre los procesos de gestión institucional implicados, con |referencia a los hallazgos encontrados, tenemos al proceso operativo desarrollo pedagógico y convivencia escolar, referido a la realización de la programación curricular (PO 02.1)

y desarrollo de sesiones de aprendizaje con enfoque curricular del área de Matemática (PO 04.1), y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO 05.1). De la misma manera, estos hallazgos, se relacionan con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; que tiene el propósito de mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Del mismo modo, se puede afirmar que no se han cumplido con los compromisos de gestión escolar: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

De acuerdo al procesamiento de la información cualitativa**,** se obtuvo las siguientes conclusiones: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, Sin embargo**,** no se cumple en su totalidad las visitas a aula para observar las sesiones de aprendizaje programadas por las interferencias externas y por la recargada labor administrativa del directivo.

Por otro lado, el asesoramiento y retroalimentación que brinda el equipo directivo aún requiere del manejo de mejores estrategias que permitan de manera adecuada y oportuna fortalecer la práctica pedagógica de los docentes. Además, se promueve el trabajo colegiado, pero aún falta seleccionar y establecer las herramientas y estrategias pertinentes que permitan enriquecer las capacidades docentes para el logro y cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Con respecto al acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo se encuentran implicados los procesos (PE01.1) formular el PAT, (PO03.3) realizar el acompañamiento pedagógico y el (PS01.2) monitorear el desempeño y rendimiento. De la misma forma se relaciona con el compromiso de gestión cuatro acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y con la sexta competencia del Marco del Buen Desempeño Directivo: 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.

En lo referido al asesoramiento y retroalimentación que brinda el equipo directivo se encuentran los procesos (PO03.3) realizar el acompañamiento pedagógico, (PS01.2) monitorear el desempeño y rendimiento, (PS01.3) fortalecer las capacidades; así mismo se relacionan con el compromiso de gestión 4 acompañamiento y monitoreo a la

práctica pedagógica en la institución educativa y la competencia 6 del MBDDirectivo. 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.

Por otro lado, en cuanto al trabajo colegiado se encuentran implicados los procesos (PO03.1) desarrollar trabajo colegiado, (PO03.2) Desarrollar investigación e innovación pedagógica y el (PO03.3) Realizar el acompañamiento pedagógico), de igual manera se relacionan con el compromiso de gestión 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa y la competencia 5 del Marco de Buen Desempeño Directivo. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Siendo el reto del directivo lograr aprendizaje satisfactorio en las competencias del área de Matemática en la ECE, en los estudiantes del III ciclo del nivel primaria de la IE N° 80756 "José María Arguedas Altamirano", del distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, UGEL 01 El Porvenir, La Libertad, para elevar las metas de aprendizajes, se plantea los siguientes desafíos: promover un adecuado monitoreo y acompañamiento pedagógico, para mejorar la práctica pedagógica, elaborar una adecuada planificación curricular y contextualizada, para elevar el nivel de logro de los aprendizajes, lograr un eficiente manejo del enfoque curricular del área de Matemática, para utilizarlo adecuadamente, promover un adecuado clima de convivencia escolar dentro y fuera de la institución educativa, para crear las condiciones favorables para el aprendizaje.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico, que nos ayuda a relacionar los resultados cuantitativos y cualitativos del problema con los procesos de gestión institucional, procesos de gestión escolar y competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo)

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?
Bajo nivel de logro de los aprendizajes en la Evaluación Censal de Estudiantes en el área de Matemática, en los estudiantes del segundo grado de Educación Básica Regular de la IE 80756 "José María Arguedas Altamirano", distrito El Porvenir – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad.	**Resultados cuantitativos:** **1.** De los ítems evaluados en el uso de herramientas pedagógicas se evidencia que el 75% no alcanzan el nivel logrado, lo cual significa que el docente no problematiza o plantea el conflicto cognitivo, le falta comunicar con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas según el Currículo Nacional y las orientaciones básicas para la programación curricular, no desarrolla estrategias para generar nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque curricular de Matemática, no acompaña a los estudiantes según sus ritmos y no cuenta con su planificación curricular en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos didácticos y el enfoque del área. Esto se debe a que no todos los docentes conocen el uso adecuado de las herramientas pedagógicas, frente a estos resultados se debe actualizar a los docentes en el uso de herramientas pedagógicas para elevar los niveles de logro de los aprendizajes. **2.** De los ítems evaluados en el uso de materiales y recursos educativos, se evidencia que el 75% no alcanzan el nivel logrado, lo cual significa que los docentes no utilizan materiales y/o recursos educativos de manera oportuna, no acompaña ni orientan a los estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr; agregado a ello, presentan la planificación (carpeta pedagógica) en la que no	PO 02.1 realizar la programación curricular. PO 04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje PO 05.1 promover la convivencia escolar.	Compromiso de gestión escolar Nº 1, progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la IE; cuyo objetivo mejorar sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior, y que es medible a través del indicador: porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la Evaluación censal de Estudiantes.	Competencia 5, promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

	se evidencia el uso frecuente de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión. Esto se debe a que no todos los docentes tienen la voluntad de utilizar materiales y recursos educativos por falta de dedicación, por desconocimiento de las TICs, por ausencia de recursos económicos, ausencia de capacitación en consecuencia las sesiones de clase son monótonas y no generan mayor interés en los estudiantes. Frente a estos resultados se sugiere actualizar a los docentes en el uso y elaboración de materiales y recursos educativos por considerarse de suma importancia en los logros de aprendizaje de los estudiantes. **3.** Por otro lado, el 100% de los docentes monitoreados tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales, colaborativas. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia dentro del aula y normas de convivencia en la institución educativa.			
	Resultados cualitativos: - El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo es socializado y responde a una planificación difundida en la IE, pero no se cumple a cabalidad por la recarga administrativa. - El monitoreo pedagógico se realiza a través de las visita y observaciones en aula de las sesiones de aprendizaje, pero aún requiere del cumplimiento	PE01.2 Formular el PAT PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico	Compromiso de gestión escolar Nº 4, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE, su objetivo del mismo es realizar acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo con la	Competencia 6 del MBDDir. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de

	de todas las visitas programadas para poder fortalecer las debilidades encontradas en los docentes. - El asesoramiento y retroalimentación que brinda el equipo directivo aún requiere del manejo de mejores estrategias para poder fortalecer el trabajo pedagógico de los docentes. - El acompañamiento pedagógico realizado por el equipo directivo es limitado por el exceso de carga administrativa. - El equipo directivo promueve acompañamiento pedagógico limitado, por la carga administrativa recargada que tienen que cumplir. - El equipo directivo promueve el trabajo colegiado, pero aún falta establecer ciertas estrategias que permitan enriquecer las capacidades docentes.	PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento PS01.3 Fortalecer las capacidades. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico	planificación del año escolar, y que será medible a través del indicador: porcentaje de visitas de monitoreo y acompañamiento programadas en el PAT que han sido ejecutadas	alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2016b), el rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones. La primera, trata sobre el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de aprendizaje de manera participativa en el área de Matemática, socializar con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora. Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos, con la finalidad de alcanzar mejores logros de aprendizaje.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea identificar las fortalezas del personal docente y comprometerlos a liderar las comunidades de aprendizaje. Es una necesidad identificar las debilidades del personal docente para fortalecer o potenciar las competencias de los docentes para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Asimismo, se propone distribuir, y facilitar oportunamente los materiales y recursos educativos existentes en la institución educativa en el área de Matemática para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes faciliten los materiales educativos a los estudiantes porque así las sesiones serán dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras.

La tercera dimensión es 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 al personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello, para asesorar oportunamente y lograr la mejora de la práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la autocapacitación docente con relación al enfoque curricular del área de Matemática. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque

permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos, experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En la siguiente figura se muestra las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson y la caracterización del rol como líder pedagógico del directivo.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de aprendizaje de manera participativa. Reunir a los docentes para consensuar las metas de aprendizaje Realizar jornadas de reflexión sobre los resultados ECE. Asumir compromisos de mejora en relación a las metas de aprendizaje. Formular planes de mejora de los aprendizajes.	Porque según los resultados obtenidos en los últimos años en el área de Matemática, en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), los niveles de logro en los aprendizajes son muy bajos. Para elevar los niveles de logro y alcanzar las metas propuestas
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Identificar las fortalezas del personal docente y comprometerlos a liderar las comunidades de aprendizaje. Asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando éstos son escasos.	Porque identificando las fortalezas del personal docente líder permitirá fortalecer o potenciar las competencias de los demás docentes para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Asimismo, distribuyendo de manera equitativa y pertinente los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa, nos ayudará a gestionar adecuadamente el currículo
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Reflexionar con los docentes sobre la enseñanza. Coordinar y revisar el currículo con los docentes, buscando una secuencia y articulación entre los ciclos y grados. Monitorear y acompañar la práctica docente y el trabajo colegiado. Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula. Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes.	Porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas y puntos críticos. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de la práctica pedagógica.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Promover la formación de comunidades docentes. Nombrar coordinadores pedagógicos por ciclos. Involucrase en el proceso pedagógico y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes. Deber ser visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico. Tener un amplio conocimiento del currículo y temas pedagógicos.	Porque el trabajo de planificación en comunidades docentes permite compartir experiencias para mejorar loa aprendizajes, asimismo permiten mejora el clima institucional para mejorar los aprendizajes

	Motivar a aprendizajes a través de la reflexión. Comprometer a los docentes a participar en las capacitaciones virtuales de Perú Educa.	
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Garantizar que los docentes se enfoquen en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Tener normas claras y pertinentes. Brindar a los docentes respaldo y valoración, donde se refleje confianza a su trabajo y protección frente a presiones externas. Condiciones del clima	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego del análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área de Matemática, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la IE 80756 "José María Arguedas A.", del distrito El Porvenir – UGEL 01 El Porvenir – La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de Matemática. Esta elección se hace considerando los criterios de impacto en el logro de los aprendizajes, generación de mayores cambios en la institución educativa y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes en el área de Matemática; así mismo su contextualización responderá a las características de la zona donde se ubica la institución educativa, por lo que la institución educativa presenta como demandas territoriales promover el desarrollo de proyectos productivos orientados al desarrollo empresarial, promover una educación en valores, gestión del riesgo, respeto por el bien ajeno y respeto de las normas y acuerdos de convivencia. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar el área de Matemática y enfrentar curricularmente las características descritas.

Frente a las necesidades, enunciadas anteriormente, se tiene como potencialidades territoriales a la Universidad "César Vallejo" que a través de un convenio de cooperación, colabora con la prestación de servicios de estudiantes practicantes de la Escuela Profesional de Psicología; por otro lado, la Universidad Nacional de Trujillo, participa con estudiantes practicantes de la Escuela Profesional de Trabajo Social, en la identificación de estudiantes en situaciones de riesgo, problemas de conducta y aprendizaje para contrarrestar la problemática a través de charlas, talleres, campañas con estudiantes y padres; así como, estudiantes de Agronomía que desarrollan proyectos de hidroponía con los estudiantes; otra potencialidad es la Municipalidad Distrital de El Porvenir quien en convenio con la Unidad de Servicios Educativos N° 01 El Porvenir contrata personal docente para la atención oportuna de los estudiantes; la Policía Nacional del Perú de la comisaria "Sánchez Carrión" es otra potencialidad,

por el patrullaje que realiza en toda la zona lo que permite dar seguridad y protección a los estudiantes; asimismo, contamos con el apoyo del Ministerio Público, a través de la Fiscalía del Menor, que brinda charlas y diferentes talleres a los estudiantes que se encuentran en situación de riesgo. El mercado de abastos "La Victoria", pequeñas y medianas empresas del rubro calzado, ferretero, panadería y construcción constituyen un capital social de desarrollo, que colaboran con la institución educativa en diferentes eventos programados favoreciendo una mejora en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

En el fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, señala al "Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula" (Ministerio de Educación, 2013, p 13). Según Vesub L. y Alliaud A. (2012), señalan al acompañamiento como un proceso que se apoya en la reflexión, partiendo de la práctica tanto en los docentes que inician su desempeño como los experimentados y direccionando al acompañamiento a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas, las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral.

Además, existen experiencias que son referentes que contribuyen en la implementación del plan antes mencionado; es el caso del informe final sobre el efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú, del año 2016, cuyo objetivo es evaluar el efecto sobre el rendimiento escolar del programa de capacitación laboral durante el servicio denominado Acompañamiento Pedagógico. Así como la experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015, y la sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011.

El rol como líder pedagógico requiere el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Matemática, mediante jornadas de reflexión en las que se deben asumir compromisos de mejora, según el rol que le corresponda a cada ente educativo de la IE 80756 "José María Arguedas A.". Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución

educativa, para ello se debe organizar y distribuir oportunamente los materiales del área de Matemática a todos grados y proveer presupuesto a cada una de las actividades del Plan Anual de Trabajo que estén dirigidas al mejoramiento de los aprendizajes. Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente, generar espacios y mecanismos para el trabajo colegiado y conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje, así como difundir y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables de la formación de sus hijos, agregado a ello se debe promover actividades de integración que permitan estrechar lazos de amistad, solidaridad para fortalecer la convivencia estudiantil.

Del mismo modo, el docente en cumplimiento a su rol debe conocer y comprender las características de sus estudiantes, planificar la enseñanza de forma colegiada, crear un clima propicio para el aprendizaje, evaluar permanentemente el aprendizaje, participar activamente de la gestión institucional, actuar con respeto y colaboración con toda la comunidad educativa, reflexionar sobre su práctica pedagógica y ejercer su profesión con ética; por otro lado los estudiantes deben participar activamente en el aula, asumir compromisos, cumplir las normas y acuerdos de convivencia, desarrollar valores, representar con responsabilidad a la institución y ser consciente de su proceso de aprendizaje; el rol los padres de familia es participar activamente en las actividades programadas en la institución educativa, acudir a las reuniones programadas; al igual que los anteriores entes de la comunidad educativa, los aliados estratégicos también participan en el aprendizaje de los estudiantes a través del desarrollo de charlas, talleres y prestación de servicios desde la función que desempeñan en beneficio de las necesidades y metas de la institución.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el

monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), orientando la visión de cambio de la institución educativa como un sistema de procesos de gestión.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica siendo la meta monitorear, acompañar y evaluar al 100% de los docentes del III Ciclo de Educación Básica Regular a través de diferentes actividades. Para la etapa de monitoreo se consideran las siguientes actividades: realización de una jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo, jornada para la elaboración del plan de monitoreo, socialización del plan de monitoreo, revisión de los indicadores e instrumentos de monitoreo, elaboración del cronograma de visitas, observación directa a la práctica pedagógica, procesamiento, análisis y comunicación de los resultados, jornadas de reflexión sobre los resultados y presentación del informe final.

Para la etapa de acompañamiento, a las actividades anteriormente enunciadas, se sumarán, la asesoría, asistencia personalizada y retroalimentación; para la etapa de evaluación del desempeño docente se llevará a cabo las siguientes actividades: autoevaluación de entrada, selección y validación del método e instrumento seleccionado, valoración de las evidencias recogidas, sistematización de la información, autoevaluación de salida, información de la evaluación y retroalimentación a la práctica pedagógica de los docentes, y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática.

Además, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular. Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de gestión escolar que hace alusión al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa, al generar estrategias como el trabajo colegiado, el trabajo colaborativo, así como el reconocimiento a la diversidad existente en el aula, la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes, así como el uso óptimo del tiempo y de los recursos y materiales educativos como elementos fundamentales para favorecer el logro de aprendizajes en todos los estudiantes.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la

comunidad a favor de los aprendizajes, evaluar de manera progresiva las metas de aprendizaje, promover prácticas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para fortalecer la práctica pedagógica, así como favorecer un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. (Ministerio de Educación, 2014)

Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes y personal de servicio para coadyuvar a la mejora de los aprendizajes en el área de Matemática.

El subdirector de primaria de la Institución Educativa N° 80756 "José María Arguedas Altamirano", en este momento presenta dificultades para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello debe asumir riesgos en lo concerniente al monitoreo como, la negativa al monitoreo, recargada labor administrativa, licencias continuas por salud del personal docente, desconocimiento de la normatividad, frente a ello se debe realizar jornadas de sensibilización sobre importancia, características y normatividad del monitoreo en el fortalecimiento de su labor pedagógica, gestionar el contrato inmediato en caso de licencias, organizar el tiempo de manera adecuada y promover la actualización permanente de los maestros.

Por otro lado, los riesgos relacionados con el acompañamiento tienen que ver con docentes no predispuestos a ser acompañados y equipo directivo no empoderado con los contenidos disciplinares y enfoques del Currículo Nacional, ante esta situación se propone establecer horarios de atención a gestión administrativa y generación de espacios para la asesoría personalizada a docentes, así como la autoformación en Currículo Nacional a través de la plataforma Perú Educa.

Por último, los riesgos referidos a la evaluación tienen que ver con que la IE no cuenta con un sistema de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, para ello, de debe adoptar a nivel institucional un sistema de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Se pronostica cambios sustantivos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica por medio del enfoque crítico reflexivo, manejo

de estrategias e instrumentos y diálogo recíproco directivos-docentes que permita acopiar necesidades y demandas de aprendizaje con la finalidad de fortalecer las capacidades profesionales en el proceso enseñanza-aprendizaje, los mismos que ayudaran a elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el área de Matemática.

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. En el fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, prescribe como una de las estrategias básicas para gestionar una institución educativa, con liderazgo pedagógico, al monitoreo y lo define como el proceso ordenado de recojo y análisis de información que demuestre la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula o en los espacios educativos. (Ministerio de Educación, 2013)

Según el Ministerio de Educación (2014) señala que el monitoreo constituye un proceso ordenado y sistemático que permite identificar logros y debilidades del desempeño pedagógico del docente a fin de mejorar su práctica, facilitando en él, una toma de decisiones real y objetiva. Bajo esta mirada el monitoreo se convierte en el espacio organizado, ordenado, sistemático, previamente planificado, que implica el recoger y analizar información de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y que conlleve a la toma de decisiones.

Según Ministerio de Educación (2017) Es importante hacer énfasis en el desarrollo de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; es decir cuando el monitoreo que realiza el director tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión.

Por otro lado, de acuerdo con Guerrero (2016) citado en el módulo monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, establece que para realizar el monitoreo a la práctica del desempeño docente, se debe construir acuerdos previos entre docentes y directivos, sobre los criterios y la utilización de medios; esta situación contribuirá a que el recojo de la información el desempeño en el aula sea real. Por otro lado, se debe enfatizar los esfuerzos en la implementación de los acuerdos de

convivencia que impliquen formación, evitando condicionamientos pues se trata de hacer seguimiento al conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño, asumiendo las dificultades del camino. Además implica la comprensión profunda de las competencias específicas que plantea el Marco de Buen Desempeño Docente, siendo este los referentes para juzgar una buena práctica. (Ministerio de Educación, 2017)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Entre las estrategias de monitoreo promovidas por el Ministerio de Educación se encuentra:

- *Visita a aula.* Constituye una estrategia de monitoreo que permite identificar fortalezas y debilidades del desempeño docente en el aula o en otros espacios educativos; la estrategia de visita al aula también permite en el directivo identifique avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados del plan de mejora de cada docente visitado. Según Ministerio de Educación (2013), otro de los propósitos de la visita a aula es, contar con información confiable, oportuna y prestar ayuda pedagógica para contribuir a la mejora de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.
- *Círculos de interaprendizaje*, tiene como primer propósito, contribuir la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de aquellas prácticas que mejor ejecutan en el aula, a través de espacios de discusión y reflexión, y como segundo propósito, promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula. (Ministerio de educación, 2013)

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Realizar el monitoreo, es considerar el establecimiento de una relación profesional, cercana entre el directivo y el docente. Es el encuentro de dos profesionales que poseen mutuamente saberes, conocimientos y maneras de comprender el acto educativo, en tal razón éste debe ser un encuentro caracterizado por el dialogo, el intercambio pedagógico y el reconocimiento de la valía de la persona en su dimensión humana, personal y profesional. Por ello, el directivo en su rol de líder pedagógico necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio. En ese sentido, el cuaderno de registro y la observación en aula son las estrategias más importantes:

- *El* cuaderno *de registro*. Diseñado para ser utilizado por el Líder Pedagógico, con el objetivo de brindar orientaciones de los aspectos considerados para el registro y la sistematización de las situaciones significativas vivenciadas partiendo de las observaciones realizadas en las visitas a los docentes acompañados a nivel individual y colectivo. Uno de sus objetivos es poner en manos del directivo la herramienta que le permita registrar y objetivar la información de su práctica como acompañante con miras a profundizar el análisis del proceso que conduce, sus avances, dificultades y sus lecciones aprendidas. En este sentido, el registro sistemático del trabajo realizado con los docentes acompañados brinda información sobre: la observación del desempeño del docente en aula en función a los aspectos priorizados en la rúbrica, a partir de la descripción de situaciones asociadas a la misma.

Según el Ministerio de Educación (2017c) los desempeños evaluados en el instrumento de observación de aula pueden ser:

Primera rúbrica: implica Involucrar activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, los aspectos que se consideran en esta primera rúbrica son tres: acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje, proporción de estudiantes involucrados en la sesión, y acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Segunda rúbrica: Permite efectivizar el buen uso del tiempo por lo que maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos: tiempo de la sesión en que los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje y fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias.

Tercera rúbrica: Se debe promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. El aspecto que se considera en esta rúbrica es el siguiente: actividades e interacciones pedagógicas (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, es decir, la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, los aspectos que se consideran en esta cuarta rúbrica son dos: monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión y calidad de la retroalimentación formativa que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.

Quinta rúbrica: El docente, en el ejercicio de su desempeño propicia un ambiente de respeto y proximidad, los aspectos que se consideran en esta rúbrica son tres: trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes, cordialidad o calidez que transmite el docente y comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes.

Sexta rúbrica: El docente es el principal actor que regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, los aspectos que se consideran en esta rúbrica son dos: tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato, y eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico, respecto al acompañamiento, el Ministerio de Educación (2017a), establece que es una estrategia formativa del docente en servicio centrada en la institución, la misma que es mediada por el acompañante, promueve en los docentes -de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes**.**

Según la Resolución de Secretaría General Nº 008-2016-MINEDU, en las Disposiciones Generales 6.2.a, ahora se le denomina como acompañamiento pedagógico interno a la modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento es el director de la institución educativa o quien haga sus veces, sea este el Sub Director o Coordinador Pedagógico. El acompañamiento interno se implementa en las instituciones educativas que poseen mejores condiciones

para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua. Busca instituir en la institución educativa prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo. Dicho acompañamiento se implementa desde la propia organización escolar con el liderazgo de su equipo directivo o a través de la asignación de un coordinador pedagógico o académico, o quien haga sus veces, o en el marco de una intervención o acción formativa promovida y desarrollada por el Ministerio o una instancia de gestión descentralizada" (Ministerio de Educación, 2016a, p. 3).

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Al igual que el monitoreo, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la institución educativa. Si de lo que se trata es de poner el ojo en los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del Currículo, es de entender que los procedimientos que se utilicen no sean los mismos para uno u otro docente. Menos aún, los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación. Por ello, el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y medios que puede utilizar con buen criterio. En ese sentido, la visita al aula y los círculos de interaprendizaje son las estrategias más importantes:

- Las visitas a aula. Espacio que permiten la observación directa del desempeño del directivo, las interacciones que tiene con los estudiantes a lo largo de la sesión de clase para luego brindar al docente una asesoría y asistencia personalizada sobre la base de las observaciones realizadas. Es importante considerar que cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores desempeños. La frecuencia de las visitas dependerá de las demandas del docente, el plan de acompañamiento y las metas consideradas por la escuela.
- Los círculos de Interaprendizaje. Constituyen espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma institución o comunidad, en dicho escenario se abordan grupalmente aspectos y temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite

profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Como aspecto formativo, este espacio exige un alto grado de participación e involucramiento de los asistentes. Además, demanda el registro y sistematización de las ideas fuerzas de quienes participan, así como los consensos que deriven de la reflexión.. (Ministerio de Educación, 2017)

5.1.1.3 Evaluación.

5.1.1.3.1 Definición de evaluación. En las siguientes líneas de este trabajo académico vamos a enfocar la evaluación desde una perspectiva formativa y diremos que considerando las definiciones de Ministerio de Educación (2008) establece que el proceso de evaluación docente constituye la valoración del desempeño pedagógico del docente sobre la base de evidencias, que busca propiciar la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia.

Desde este punto de vista, dado que debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. Esto solo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos.

> La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. (Ministerio de Educación, 2017, p. 59)

(Millman, 1997) Señala que la evaluación del profesorado se basa en dos propósitos: la responsabilidad y desarrollo profesional. En otras palabras, reunir datos que determinen los niveles mínimos aceptables de competencia lograda por los docentes; y para reunir datos que estos, ayuden a crecer a los docentes pues se requiere avanzar a niveles mayores de competencia. En términos generales, el primer propósito distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo

profesional. Es en este segundo ámbito que se sitúa fundamentalmente la evaluación efectuada en la misma institución educativa (Murillo, 2007).

> En una evaluación, dirigida a aportar al crecimiento profesional de los propios docentes, se plantean dos grandes objetivos: "obtener buenos resultados educativos, que es la meta final de la enseñanza, y evaluar el proceso de enseñanza. La evaluación docente pretende asegurar que los docentes se desempeñen a toda su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Al mismo tiempo, busca mejorar la propia práctica del docente al identificar fortalezas y debilidades para conseguir un mayor desarrollo profesional" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2011).

En el texto del módulo Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente señala tres tipos de evaluación: heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación. En el mismo texto, citando a Valdés (2009) se afirma que la autoevaluación es el método que permite solicitar a una persona hacer un real y sincero análisis de su práctica, sus propias características de desempeño. La institución debe promover su implementación pues dentro de sus objetivos se encuentran: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como potencial de autodesarrollo; y por ende aumentar su nivel de profesionalidad. "Se subraya que la autoevaluación ha evidenciado ser una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio de la práctica docente y promover una cultura innovadora en las escuelas y las aulas". (Ministerio de Educación, 2017, p.63)

En el mismo texto, Almuiñaz (2013) se afirma que la evaluación a través de pares o coevaluación constituye el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa, o externos a ella, evalúan y juzgan el desempeño de otros profesores. En la coevaluación establece el hecho que los pares son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el docente ejerce su actividad, lo cual caracteriza que es una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado. Sabemos que la evaluación es formativo, pues pone en práctica la retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados.

Sin embargo, se debe considerar que el modelo tiene desventajas en las que se debe poner atención al pensar en su uso: Si la comunidad educativa no está preparada para ser evaluada, y menos aún, entre pares. Pueden existir problemas si el evaluado guarda

alguna relación con un miembro del comité evaluador; también pueden existir conflictos políticos e intereses contrapuestos entre los docentes evaluados y los pares evaluadores. (Ministerio de Educación, 2017)

En el ámbito en el que nos desenvolvemos, la heteroevaluación se refiere a la evaluación que habitualmente lleva a cabo el docente con respecto a los aprendizajes de sus estudiantes; sin embargo también es importante que la heteroevaluación pueda realizarse del estudiante al docente ya que no debemos perder de vista que la evaluación es un proceso y en ese devenir, partimos de la idea que:

> Los estudiantes son una de las mejores fuentes de información sobre el proceso de enseñanza y de aprendizaje y sobre el cumplimiento de objetivos académicos por parte del profesor. En general, se utilizan cuestionarios de opinión, anónimos y estructurados. Las encuestas permiten tener resultados sobre el desempeño docente en poco tiempo, y posibilitan realizar comparaciones del desempeño de un profesor a través del tiempo, así como entre diferentes profesores. Sin embargo, es un modelo controvertido, ya que, mientras se puede afirmar que los estudiantes son los mejores jueces del desempeño de sus profesores, existe la idea que los estudiantes no tienen la madurez suficiente para llevar a cabo juicios de valor objetivos sobre el desempeño de sus docentes. (Ministerio de Educación, 2017, p.60)

5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación. El reto es diseñar un sistema justo, positivo, transparente, objetivo, creíble y útil para los maestros. Por ende:

> Es crucial crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan la práctica docente, y mecanismos para cruzar referencias de la información que observen a los maestros desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de los maestros de la manera más objetiva posible, al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente. (Ministerio de Educación, 2017, p. 63).

La Evaluación del Desempeño Docente constituye un desafío en la historia de la educación pública del Perú, cuya complejidad demanda una ejecución progresiva por niveles educativos. Este modelo de evaluación basado en el Marco de Buen Desempeño Docente valora desempeños fundamentales de la práctica pedagógica mediante cuatro instrumentos: rúbricas de observación de aula, pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula, encuesta a familias, y pauta de valoración de la responsabilidad y el compromiso del docente.

> El primer y principal instrumento de la Evaluación de Desempeño Docente en Educación Básica Regular que se aplicará es la observación de aula. Los aspectos que se evaluaran mediante este instrumento forman parte del segundo dominio del Marco de Buen Desempeño Docente (Enseñanza para el aprendizaje de los

estudiantes) y están referidos a las características centrales que debe cumplir el trabajo en el aula. Se entiende como "aula" a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, el patio, etc. (Ministerio de Educación, 2017b, p. 2).

La pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula, evalúa, mediante la inspección por observación del salón como espacio físico, en qué medida el docente garantiza el cumplimiento de criterios de seguridad, limpieza, bienestar, accesibilidad y organización, para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes a su cargo. La encuesta a familias, evalúa si el docente se comunica en forma satisfactoria con las familias y si ellas consideran que conoce y atiende satisfactoriamente las necesidades de sus hijos o hijas. Y la pauta de valoración de la responsabilidad y el compromiso del docente, evalúa si el docente cumple con responsabilidad su horario de trabajo y planifica el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, si se compromete con la comunidad educativa para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2017f)

5.1.2 Área curricular.

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. Asumimos el enfoque centrado en resolución de problemas o enfoque problémico como marco pedagógico para el desarrollo de las competencias y capacidades matemáticas, por dos razones:

La resolución de situaciones problemáticas es la actividad más importante de la matemática, constituye el medio principal para establecer espacios interactivos de funcionalidad matemática en relación con la realidad cotidiana. Situación que rompe con la tradicional manera de entender cómo es que se aprende la matemática. Este enfoque surge de constatar que todo lo que aprendemos no se integra del mismo modo en nuestro conocimiento matemático (Ministerio de Educación, 2013).

Los rasgos esenciales del enfoque son los siguientes:

Primero, la resolución de problemas debe plantearse en situaciones de contextos diversos, pues ello moviliza el desarrollo del pensamiento matemático. Los estudiantes desarrollan competencias y se interesan en el conocimiento matemático, si le encuentran significado y lo valoran, y pueden establecer la funcionalidad matemática con situaciones de diversos contextos. Segundo, La resolución de problemas sirve de escenario para desarrollar competencias y capacidades matemáticas. Tercero, la matemática se enseña y se aprende resolviendo problemas. La resolución de problemas sirve de contexto para que los estudiantes construyan nuevos conceptos matemáticos, descubran relaciones entre entidades matemáticas y elaboren procedimientos matemáticos, estableciendo relaciones entre experiencias, conceptos, procedimientos y representaciones

matemáticas. Cuarto, los problemas planteados deben responder a los intereses y necesidades de los estudiantes. Es decir, deben presentarse retos y desafíos estrategias y procedimientos matemáticos que le den sentido e interpretación a su actuar en diversas situaciones. (Ministerio de Educación, 2015, p. 14).

El cambio fundamental, entonces, para enseñar y aprender matemática radica en proponer a los estudiantes, en cada sesión de clase, situaciones o problemas que los obliguen todo el tiempo a actuar y pensar matemáticamente.

5.1.2.2 Competencias del área de Matemática. A través del enfoque centrado en la resolución de problemas, el área de Matemática promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen las siguientes competencias:

- *Resuelve problemas de cantidad.* Competencia que consiste en que el estudiante soluciona problemas o plantea nuevos problemas situación que demanda construir y comprender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Así mismo se necesita dotar de significado a estos conocimientos en la situación y usarlos para representar o reproducir las relaciones entre sus datos y condiciones. Esto implica analizar y discernir si la solución buscada requiere darse como una estimación o cálculo exacto, y para ello determina estrategias, procedimientos, unidades de medida y diversos recursos. El razonamiento lógico en esta competencia es usado cuando el estudiante hace comparaciones, explica a través de analogías, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución del problema. Esta competencia conduce a los estudiantes, la combinación de las siguientes capacidades: de traducir cantidades a expresiones numéricas, comunicar su comprensión sobre los números y las operaciones, usar estrategias y procedimientos de estimación y cálculo, y argumentar afirmaciones sobre las relaciones numéricas y las operaciones. (Ministerio de Educación, 2017)
- Resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio. Esta competencia permite en el estudiante caracterizar equivalencias y generalizar regularidades y el cambio de una magnitud con respecto de otra, a través de reglas generales que le permitan encontrar valores desconocidos, determinar restricciones y hacer predicciones sobre el comportamiento de un fenómeno. Para ello se determina las ecuaciones, inecuaciones y funciones; así mismo se usa estrategias, procedimientos y propiedades para resolverlas, graficarlas o manipular expresiones simbólicas. Así mismo contribuye a razonar de manera inductiva y

deductiva, para determinar leyes generales mediante varios ejemplos, propiedades y contraejemplos. Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades: traduce datos y condiciones a expresiones algebraicas y gráficas, comunica su comprensión sobre las relaciones algebraicas, usa estrategias y procedimientos para encontrar equivalencias y reglas generales, y argumenta afirmaciones sobre relaciones de cambio y equivalencia. (Ministerio de Educación, 2017).

- Resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre. Permite al estudiante realizar análisis de datos sobre un tema de interés o estudio o de situaciones aleatorias, esto debe permitir tomar decisiones, elaborar predicciones razonables y conclusiones respaldadas en la información producida. Para ello, el estudiante recopila, organiza y representa datos que le dan insumos para el análisis, interpretación e inferencia del comportamiento determinista o aleatorio de la situación usando medidas estadísticas y probabilísticas. Esta competencia implica la combinación de las siguientes capacidades. (Ministerio de Educación, 2017)
- *Resuelve problemas de forma, movimiento y localización*. Contribuye a que el estudiante se oriente y describa la posición y el movimiento de objetos y de sí mismo en el espacio, visualizando, interpretando y relacionando las características de los objetos con formas geométricas bidimensionales y tridimensionales. Situación que implica que realice mediciones directas o indirectas de la superficie, del perímetro, del volumen y de la capacidad de los objetos, y que logre construir representaciones de las formas geométricas para diseñar objetos, planos y maquetas, usando instrumentos, estrategias y procedimientos de construcción y medida. Así mismo contribuye a que describa espacios, trayectorias y rutas, para lo cual usa sistemas de referencia y lenguaje geométrico. El desarrollo de la competencia implica la combinación de las siguientes capacidades: modela objetos con formas geométricas y sus transformaciones, comunica su comprensión sobre las formas y relaciones geométricas, usa estrategias y procedimientos para orientarse en el espacio, y argumenta afirmaciones sobre relaciones geométricas. (Ministerio de Educación, 2017).

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar las competencias. Considerando algunas de las estrategias que se proponen en las Rutas de Aprendizaje (2015), señala que existen diversos trabajos de investigación en antropología, psicología social y cognitiva, los cuales afirman que los estudiantes alcanzan un aprendizaje con alto nivel de significatividad cuando se vinculan con sus prácticas culturales y sociales.

Freudenthal (2000) señala que la visión del desempeño en el área de matemática no está motivada solamente por la importancia de su utilidad, sino principalmente por reconocerla como una actividad humana; esto implica hacer de la matemática un producto terminado, centrado en la resolución de problemas con la intención de promover formas de enseñanza y aprendizaje partiendo del planteamiento de problemas en diversos contextos.

Gaulin (2001), Establece este enfoque adquiere importancia debido a que promueve el desarrollo de aprendizajes "a través de", "sobre" y "para" la resolución de problemas. "A través de" la resolución de problemas inmediatos y del entorno de los niños, como vehículo para promover el desarrollo de aprendizajes matemáticos, orientados en sentido constructivo y creador de la actividad humana. "Sobre" la resolución de problemas, que explicita el desarrollo de la comprensión del saber matemático, la planeación, el desarrollo resolutivo estratégico y metacognitivo, es decir, la movilidad de una serie de recursos y de competencias y capacidades matemáticas. "Para" la resolución de problemas, que involucran enfrentar a los niños de forma constante a nuevas situaciones y problemas. En este sentido, la resolución de problemas es el proceso central de hacer matemática; asimismo, es el medio principal para establecer relaciones de funcionalidad de la matemática con la realidad cotidiana. (Ministerio de Educación, 2015, p. 12).

> La resolución de problemas como enfoque orienta y da sentido a la educación matemática, en el propósito que se persigue de desarrollar ciudadanos que "actúen y piensen matemáticamente" al resolver problemas en diversos contextos. Asimismo, orienta la metodología en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje de la matemática. El enfoque centrado en la resolución de problemas orienta la actividad matemática en el aula, situando a los niños en diversos contextos para crear, recrear, investigar, plantear y resolver problemas, probar diversos caminos

de resolución, analizar estrategias y formas de representación, sistematizar y comunicar nuevos conocimientos, entre otros. (Ministerio de Educación, 2015, p. 13)

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar las competencias ¿Cómo podemos ayudar a estudiantes a desarrollar las competencias matemáticas?

No todos ellos aprenden de la misma manera, por lo que es necesario diversificar los recursos y materiales educativos. Es necesario tener en cuenta las necesidades de los estudiantes al utilizar diferentes recursos en las prácticas matemáticas. Entre estos tenemos: recursos gráficos (cuaderno de trabajo y textos del Ministerio de Educación, figuras geométricas, símbolos); recursos tecnológicos (ordenador, laptop XO, calculadoras); recursos literarios (cuentos, novelas, etc.); recursos lúdicos (actividades recreativas y juegos de estrategia); recursos manipulativos (materiales estructurados y no estructurados), todos ellos comercializados o diseñados por el profesorado y las situaciones de la vida cotidiana.

5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes. Planificar constituye el arte de reflexionar, imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. La planificación constituye una hipótesis de trabajo, no es rígida, considera al diagnóstico de las necesidades de aprendizaje como parte inicial de este proceso. La ejecución de la misma permite evaluar el trabajo y hacer cambios con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido. Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje. Considera a la evaluación como un proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado.

Bajo esta mirada debemos considerar tres procesos al planificar: determinar el propósito de aprendizaje con base en las necesidades de aprendizaje identificadas, establecer los criterios para recoger evidencias de aprendizaje sobre el progreso, y diseñar y organizar situaciones, estrategias y condiciones pertinentes al propósito de aprendizaje. Estos procesos se pueden dar de forma simultánea, recurrente o iterativa. (Ministerio de Educación, 2017)

Los procesos de planificación curricular son esenciales en el planteamiento de la planificación según como se describe a continuación: La planificación anual (largo plazo) permite organizar secuencialmente los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias o desempeños y enfoques transversales), distribuidos por trimestres y por unidades didácticas. La unidad es un proceso que consiste en organizar

secuencialmente el desarrollo de los aprendizajes en un mes o dos meses de lo planificado para el año. En la unidad didáctica se plantean los propósitos de aprendizaje para este tiempo corto, según lo previsto en la planificación anual, cómo se evaluarán (criterios y evidencias) y desarrollarán a través de una secuencia de sesiones de aprendizaje, así como los recursos y estrategias que se requerirán. Las sesiones de aprendizaje organizan secuencial y temporalmente las actividades que se desarrollarán en el día (90 a 120 minutos, aproximadamente) en relación con el propósito previsto en la unidad didáctica y, por ende, en lo previsto para el año escolar. (Ministerio de Educación, 2017)

La sesión de aprendizaje se organiza de manera secuencial y temporal considerando actividades que se desarrollarán. En ella, se garantiza la combinación de los recursos, materiales, estrategias y actividades más pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa. Según el Ministerio de Educación (2017e).considera los nueve criterios claves que deben orientar la planificación de sesiones:

- *El primero de ellos tiene que ver con los propósitos de aprendizaje*, los que indican las competencias, los desempeños y las actitudes observables (enfoques transversales) que se desarrollarán en la sesión.

- *El segundo, el título de la sesión,* comunica la actividad principal o el producto que se obtendrá en la sesión.

- *Tercero, se comparte con los estudiantes lo que van a aprender*, a través de qué actividades lo harán y cómo se darán cuenta de que están aprendiendo (criterios).

- *Cuarto, se observa* cómo la actividad y los procesos didácticos contribuyen en el desarrollo de los desempeños previstos.

- *Quinto, la sesión considera momentos para retroalimentar* a los estudiantes sobre sus desempeños.

- *Sexto, en la sesión se prevé momentos de atención diferenciada a los estudiantes* a partir de las dificultades y los avances que manifiesten.

- *Séptimo, las actividades propuestas priorizan la profundización* en el desarrollo de las competencias y capacidades por sobre el activismo.

- *Octavo, en las actividades propuestas en la sesión se puede observar claramente el rol del docente* como acompañante y el del estudiante como protagonista del aprendizaje.

- *Noveno, el cierre de la sesión se considera actividades para extraer conclusiones,* puntualizar alguna idea, un procedimiento, la solución o soluciones encontradas, etc.

Así como la reflexión de dónde se encuentran con respecto del aprendizaje esperado y cómo hicieron para llegar ahí.

En el proceso de planificación de las sesiones de aprendizaje es importante considerar los siguientes elementos básicos:

Uno: título, el cual se elabora a partir de la actividad principal o el producto que se obtendrá de la sesión o del conjunto de sesiones.

Dos: propósitos de la sesión, indican las competencias, los desempeños y enfoques transversales que se desarrollarán en la sesión y son tomados de la unidad didáctica.

Tres: preparación de la sesión de aprendizaje, se considera la respuesta de: ¿Qué necesitamos hacer antes de la sesión? y ¿qué recursos o materiales se utilizarán en esta sesión? ¿Cuánto tiempo se requerirá? La importancia de estas preguntas radica en la previsión que podemos hacer a fin de asegurar las mejores condiciones para el aprendizaje. La primera pregunta, establece las formas organizativas de trabajo como la conformación de grupos, 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. Cuatro: momentos de la sesión (inicio, desarrollo y cierre): en el inicio, se recogen y activan los saberes previos a través de preguntas, de un diálogo, observando un video o realizando un juego, entre otras actividades.

Por otro lado es importante comunicar 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 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, se debe considerar actividades, estrategias, técnicas y materiales que se puedan usar de acuerdo a las necesidades que se observen en los estudiantes.

- *En el cierre*, las conclusiones deben ser abordados desde el recorrido de toda la clase hasta llegar a los resultados que los estudiantes fueron llegando en el proceso de la sesión. Esto servirá para aclarar ideas, un procedimiento, una solución, etc. Lo cual encierra el trabajo metacognitivo de la sesión. Se espera que las respuestas de los estudiantes sean razonables y creíbles, y realicen explicaciones verbales o utilicen su

producto físico. También, se puede recoger información de lo que han aprendido a través de sus explicaciones y razones. (Ministerio de Educación, 2017)

5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de Matemática. El clima escolar se considera a partir de los estudios realizados sobre eficacia escolar. Bajo esta mirada, diversos estudios muestran su importancia para favorecer los aprendizajes de los estudiantes. Los estudios demuestran que en Latinoamérica se ha encontrado que el clima escolar (convivencia) es el factor asociado a los aprendizajes con mayor incidencia en los estudiantes (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2008).

Algunos autores centran la noción de clima escolar en "la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen el contexto escolar… y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan" (Cornejo y Redondo, citados por Magendzo y Toledo, 2008, p. 53). Sin embargo por clima escolar se puede aludir a la percepción de diversas dimensiones de la vida escolar, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución y los procesos de mejora (Ministerio de Educación, 2016; Thapa et al, 2013). Siguiendo con la concepción multidimensional del concepto de clima escolar, Frisancho (2016) propone tres grandes componentes: las características físicas de la institución, el sistema social de relaciones entre los individuos y grupos (convivencia escolar) y el sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la Institución educativa (cultura escolar).

De acuerdo con la propuesta de Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar para desarrollar una convivencia participativa, inclusiva e intercultural se debe tener en cuenta tres grandes objetivos:

El primero de ellos implica desarrollar (formar) en los estudiantes las competencias y capacidades relacionadas con la convivencia, la educación en valores, los derechos humanos, el ejercicio de la ciudadanía, el desarrollo de habilidades socioemocionales y el aprendizaje y respeto a las normas de convivencia; el segundo objetivo establece proteger a los estudiantes de toda situación de riesgo, ofreciendo un entorno seguro y acogedor, libre de violencia que puedan afectar su desarrollo y bienestar. Para ello es necesario la presencia de personal en la institución educativa que brinden confianza y

seguridad, el estudiante conozca medidas de autoprotección y las instituciones a las que pueda recurrir en caso de emergencia, y el tercero busca que el estudiante desarrolle la capacidad de autorregulación, reconocer errores y asumir compromisos de mejora, esto requiere de medidas reguladoras justas reparadoras que no recurran ni en violencia ni humillación. La escuela de establecer actividades para prevenir la violencia escolar: actividades de integración: acogida de buen inicio del año escolar a los estudiantes, actividades deportivas en horarios alternos, dinámicas, recreos amigables, juegos tradicionales; desarrollo de sesiones de tutoría tratando temas de interés o necesidad del aula de acuerdo a la problemática presentada; orientación a los padres y madres de familia para que desarrollen capacidades parentales de acuerdo a la problemática que presentan los estudiantes en el aula, y capacitación a los docentes promoviendo el desarrollo de competencias relacionadas a la prevención y atención de la violencia escolar. Ministerio de Educación (2016)

5.2 Experiencia Exitosa

Este informe final sobre el efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú, del año 2016, fue elaborado por un equipo de investigadores del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El principal objetivo de este estudio es evaluar el efecto sobre el rendimiento escolar del programa de capacitación laboral durante el servicio denominado Acompañamiento Pedagógico (AP, en adelante). Este programa, creado en el año 2008, fue uno de los pilares del Programa de Educación Logros de Aprendizaje (PELA). El PELA representa uno de los esfuerzos más recientes diseñado y desplegado desde el Estado para mejorar la calidad de la educación básica del Perú y, en particular, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes de las escuelas que dependen directamente del Estado.

El programa denominado Acompañamiento Pedagógico (AP) es una forma de capacitación laboral durante y en el servicio que tiene por propósito mejorar los logros de aprendizaje a través de la mejora del proceso pedagógico en el aula. Esta es una diferencia importante con anteriores programas de capacitación llevados adelante por el Ministerio de Educación del Perú (MED). El AP es un componente del PELA que, en conjunto, busca mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. En particular

el AP aporta con este fin a través de la implementación de las recomendaciones que el acompañante realiza al docente con el objetivo de mejorar su práctica pedagógica.

A diferencia de la forma como se había implementado en el pasado la capacitación de los docentes durante el servicio, el AP introduce como estrategia central del programa que cada docente tenga un tutor (denominado acompañante) que lo visita en la escuela durante jornadas regulares de trabajo, de manera que no solo es un espacio de interacción individual sino también durante el proceso de enseñanza en aula con los estudiantes. Para lograr esto, el AP contempla actividades de capacitación de los acompañantes, materiales de soporte y talleres grupales. Más recientemente (desde el año 2014) se ha incluido (al menos en el diseño) un conjunto de actividades de capacitación en gestión para los docentes que también son directores.

Según se desprende de las aproximaciones metodológicas usadas en el estudio hay evidencia de que el AP implementado en el 2013 habría tenido efectos sobre el rendimiento escolar. Tanto los puntajes en las pruebas como las proporciones en la que se distribuyen los estudiantes por niveles de desempeño, en matemática y comprensión lectora, muestran resultados positivos y estadísticamente significativos. En comprensión lectora, el incremento en los puntajes se encuentra en el rango de entre 12 y 15 puntos, mientras que en matemática entre 20 y 23.

Una de las implicancias del AP que servirá en nuestro Plan de Acción es incorporar como parte de la visita de diagnóstico una evaluación de las competencias de los docentes que serán acompañados y no solo una evaluación del perfil de aprendizaje de los estudiantes.. (Rodríguez, 2016)

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Se plantea el siguiente objetivo:

Fortalecer la práctica pedagógica del docente para el desarrollo del área de Matemática mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80756 "José María Arguedas Altamirano" del distrito El Porvenir - UGEL 01 El Porvenir – La Libertad

6.1.2 Objetivos específicos. Se programan los siguientes objetivos:

Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, el uso de materiales educativos y la convivencia en el aula.

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

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

6.2 Matriz del Plan de Acción

Se prioriza como alternativa de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución implica el desarrollo de un conjunto de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el uso de los procesos didácticos en el área curricular de Matemática para la solución de problemas de vida cotidiana. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso de materiales educativos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención

contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, así como los cambios que se esperan alcanzar en la comunidad educativa contribuyendo al mejoramiento de la cultura escolar de acuerdo a las orientaciones de la R.S.G N° 008-2016 del Ministerio de Educación " Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica".

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática.	Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, el uso de materiales educativos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes del III ciclo monitoreados en el presente año	100% de docentes del III ciclo monitoreados en la IE	Visita al aula	1.1 Autoevaluación de entrada	Equipo directivo	x								
					1.2 Jornada para la elaboración del plan de monitoreo	Equipo directivo	x	x							
					1.3 Socialización del plan de monitoreo	Equipo directivo		x							
					1.4 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo		x							
					1.6 Elaboración y socialización del cronograma de monitoreo	Equipo directivo			x						
					1.5 Observación y registro de la información en la 1ª visita	Equipo directivo				x	x				
					1.6 Procesamiento, análisis y comunicación de los resultados de la 1ª visita	Equipo directivo					x				
					1.7 Identificación de aspectos pedagógicos a ser atendidos	Equipo directivo					x				

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
					1.8 Observación de sesiones en la 2ª y 3ª visita.	Equipo directivo						x	x	x	
					1.9 Autoevaluación de salida	Equipo directivo								x	
					1.10 Reuniones de reflexión y presentación de informe final	Equipo directivo								x	x
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.	Porcentaje de docentes del III ciclo acompañados en el presente año	100% de docentes del III ciclo acompañados en la IE	Visita al aula. Asesoría a los docentes.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IIEE	Equipo directivo					x				
					2.2 Elaboración del plan de acompañamiento	Equipo directivo					x				
					2.3 Elaboración y socialización del cronograma de acompañamiento	Equipo directivo					x				
					2.4 Observación directa a la práctica pedagógica	Equipo directivo					x				
					2.5 Asesoría y asistencia personalizada	Equipo directivo					x	x	x	x	
					2.6 Retroalimentación	Equipo directivo							x	x	
					2.7 Evaluación de plan de monitoreo	Equipo directivo								x	

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
				Círculos de interaprendizaje	2.1 Diagnóstico de la problemática.	Equipo directivo			x	x					
					2.2 Elaboración y socialización del plan de círculos de interaprendizaje	Equipo directivo				x					
					2.3 Formación de la comisión de registro de experiencias exitosas.	Equipo directivo				x					
					2.4 Selección de la temática a trabajar.	Equipo directivo				x					
					2.5 Selección de estrategias y herramientas	Equipo directivo				x					
					2.6 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					x	x	x	x	
					2.7 Formación de las comunidades de aprendizaje	Equipo directivo					x	x	x	x	
					2.9 Evaluación del plan de círculos de interaprendizaje	Equipo directivo								x	
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y	Porcentaje de docentes del III ciclo evaluados en el presente año.	100% de docentes del III ciclo evaluados en la IE	Autoevaluación	3.1 Autoevaluación de entrada.	Equipo directivo				x					
					3.2 Selección y validación el método e instrumento de evaluación	Equipo directivo				x	x				

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
	acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática.			Heteroevaluación	3.3 Aplicación del instrumento seleccionado	Equipo directivo				x	x	x	x	x	
					3.4 Valoración de las evidencias recogidas	Equipo directivo				x	x	x	x	x	
					3.5 Sistematización de la información	Equipo directivo				x	x	x	x	x	
					3.6 Autoevaluación de salida.	Docente								x	
					3.7 Informe de los resultados de la evaluación	Equipo directivo								x	
					3.8 Retroalimentación a los docentes.	Equipo directivo				x	x	x	x	x	
		Porcentaje de estudiantes evaluados.	100 % estudiantes evaluados.	Heteroevaluación a estudiantes.	3.9Evaluación del nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Subdirector y docentes		x		x		x		x	
					3.10 Sistematización de los resultados de las evaluaciones a los estudiantes.	Subdirector y Docentes.		x		x		x		x	
					3.11. Jornada de reflexión de los resultados obtenidos.	Subdirector y docentes.		x		x		x		x	
					3.12. Implementación de planes de mejora.	Subdirector y docentes.			x		x		x		x

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es de suma importancia para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar de manera oportuna las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de mejora de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan conllevar a continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades consideradas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá acoplar diversas acciones para dar efectividad al plan de acción.

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, y 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.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, el uso de materiales educativos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes del III ciclo monitoreados en el presente año	Visita al aula y observación entre pares.	1.1 Autoevaluación de entrada	Equipo directivo y docentes						X	Instrumentos contextualizados.	Ficha de autoevaluación	Recursos propios papel	Ninguna	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada para la elaboración del plan de monitoreo	Equipo directivo y docentes		X					Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.	Lista de cotejo		Ninguna	
			1.3 Socialización del plan de monitoreo	Equipo directivo y docentes			X				Plan de monitoreo	Lista de cotejo		Ninguna	
			1.4 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo y docentes			X				Acta de asistencia Panel de productos	Rúbrica		Ninguna	
			1.5 Elaboración y socialización del cronograma de monitoreo	Equipo directivo y docentes			X				Plan de monitoreo	Guía de observación		Ninguna	
			1.6 Observación y registro de la información en la 1ª visita	Equipo directivo y docentes			X				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo Ficha de monitoreo		Ninguna	
			1.7 Procesamiento, análisis y comunicación de los resultados de la 1ª visita	Equipo directivo docentes							Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento	Tabla de valoración		Ninguna	
			1.8 Identificación de aspectos pedagógicos a ser atendidos	Equipo directivo y docentes							Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Lista de cotejo		Ninguna	
			1.9 observación de sesiones en la 2ª y 3ª visita	Equipo directivo y docentes							Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo Ficha de monitoreo		Ninguna	
			1.10 Autoevaluación de salida	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados.	Ficha de autoevaluación		Ninguna	

			1.11 Reuniones de reflexión y presentación de informe final	Equipo directivo y docentes							Acta de asistencia Panel de productos	Lista de cotejo		Ninguna	
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.		**Visita al aula**	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IIEE	Equipo directivo y docentes							Acta de asistencia Panel de productos	**Lista de cotejo**		Ninguna	
			2.2 Elaboración del plan de acompañamiento	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados.	Rúbrica		Ninguna	
			2.3 Elaboración y socialización del cronograma de acompañamiento	Equipo directivo y docentes							Plan de monitoreo..	Rúbrica		Ninguna	100% de visitas al aula ejecutadas
			2.4 Observación directa a la práctica pedagógica	Equipo directivo y docentes							Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo Ficha de monitoreo		Ninguna	
			2.5 Asesoría y asistencia personalizada	Equipo directivo y docentes							Caja de herramientas	cuestionario		Ninguna	
			2.6 Retroalimentación	Equipo directivo y docentes							Caja de herramientas	cuestionario		Ninguna	
			2.7 Evaluación de plan de monitoreo	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	Ficha de autoevaluación		Ninguna	
		Círculos de interaprendizaje	2.1 Diagnóstico de la problemática.	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	cuestionario		Ninguna	100% de CIAG ejecutados
			2.2 Elaboración y socialización del plan de círculos de interaprendizaje	Equipo directivo y docentes							Acta de asistencia Panel de productos	Lista de cotejo		Ninguna	
			2.3 Formación de la comisión de registro de experiencias exitosas.	Equipo directivo y docentes							Acta de asistencia y conformación de la comisión	Lista de cotejo		Ninguna	

			2.4 Selección de la temática a trabajar.	Equipo directivo y docentes							Cronograma de temas trabajar	cuestionario		Ninguna	
			2.5 Selección de estrategias y herramientas	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	cuestionario		Ninguna	
			2.6 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo y docentes							Acta de asistencia Panel de productos	Rúbrica		Ninguna	
			2.7 Formación de las comunidades de aprendizaje	Equipo directivo y docentes							Acta de asistencia y conformación de la comisión	Lista de cotejo		Ninguna	
			2.8 Evaluación del plan de círculos de interaprendizaje	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	Lista de cotejo		Ninguna	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Matemática.	Porcentaje de docentes del III ciclo evaluados en el presente año.	Observación al desempeño en aula. Portafolio	3.1 Autoevaluación de entrada.	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	Ficha de autoevaluación		Ninguna	100% de observaciones al desempeño ejecutadas
			3.2 Selección y validación el método e instrumento de evaluación	Equipo directivo y docentes							Instrumentos seleccionados y validados	Rúbrica		Ninguna	
			3.3 Aplicación del instrumento seleccionado	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	Ficha de monitoreo Rúbricas		Ninguna	
			3.4 Valoración de las evidencias recogidas	Equipo directivo y docentes							Resultados	Tabla de valoración		Ninguna	
			3.5 Sistematización de la información	Equipo directivo							Tabla de resultados	Tabla de valoración		Ninguna	
			3.6 Autoevaluación de salida.	Equipo directivo y docentes							Instrumentos contextualizados	Ficha de autoevaluación		Ninguna	
			3.7 Informe de los resultados de la evaluación	Equipo directivo y docentes							Informe	Lista de cotejo		Ninguna	
			3.8 Retroalimentación a los docentes.	Equipo directivo y docentes							Programa de temática seleccionada	Lista de cotejo		Ninguna	

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

A continuación se presenta el cuadro de riesgos y medidas a adoptarse en concordancia con los objetivos específicos del Plan de Acción.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS ADOPTADAS
Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, el uso de materiales educativos y la convivencia en el aula.	Negativa al monitoreo. Recargada labor administrativa. Licencias y/o permisos reiterados de los docentes. Desconocimiento sobre protocolo de monitoreo.	Sensibilizar a los docentes en temas relacionados a las características, importancia y normatividad vigente de monitoreo. Establecer horarios de atención a la labor administrativa y al trabajo técnico pedagógico
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo del área de Matemática.	Recargada labor familiar y pedagógica del docente. Docentes no empoderados en contenidos disciplinares del Currículo Nacional.	Realizar talleres de habilidades personales. Fortalecer la autocapacitación sobre manejo del Currículo Nacional
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del área de Matemática.	Recargada labor administrativa. Procesos de evaluación intermitentes e impertinentes. Falta de un sistema de evaluación institucional.	Elaborar planes de mejora que permitan retroalimentar la práctica docente e implementar de forma consensuada los procesos de evaluación

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 formado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Autoevaluación de entrada	Primera semana de marzo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada para la elaboración del plan de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Socialización del plan de monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	Ninguno
1.4 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Primera semana de abril	Ninguno	Ninguno
1.5 Elaboración y socialización del cronograma de monitoreo	Tercera semana de marzo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6 Observación y registro de la información en la 1ª visita	Abril-Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.7 Procesamiento, análisis y comunicación de los resultados de la 1ª visita	Mayo	Ninguno	Ninguno
1.8 Identificación de aspectos pedagógicos a ser atendidos	Mayo	Ninguno	Ninguno
1.9 observación de sesiones en la 2ª y 3ª visita	Julio-agosto Octubre-noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.10 Autoevaluación de salida	Diciembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.11 Reuniones de reflexión y	Junio-Setiembre-Diciembre	Ninguno	Ninguno

presentación de informe final			
2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IIEE	Abril	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2 Elaboración del plan de acompañamiento	Abril-mayo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.3 Elaboración y socialización del cronograma de acompañamiento	Abril-mayo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.4 Observación directa a la práctica pedagógica	Julio-agosto - octubre-noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.5 Asesoría y asistencia personalizada	Julio -noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.6 Retroalimentación	Julio - noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.7 Evaluación de plan de monitoreo	Diciembre	Ninguno	Ninguno
2.1 Diagnóstico de la problemática.	Mayo-junio	Ninguno	Ninguno
2.2 Elaboración y socialización del plan de círculos de interaprendizaje	Mayo – junio	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.3 Formación de la comisión de registro de experiencias exitosas.	Mayo- junio	Ninguno	Ninguno
2.4 Selección de la temática a trabajar.	Mayo – junio	Ninguno	Ninguno
2.5 Selección de estrategias y herramientas	Mayo y junio	Ninguno	Ninguno
2.6 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Junio – diciembre	S/ 5.00 fotocopia y break por docente	Recursos propios
2.7 Formación de las comunidades de aprendizaje	Junio – diciembre	Ninguno	Ninguno
2.8 Evaluación del plan de círculos de interaprendizaje	Diciembre	Ninguno	Ninguno
3.1 Autoevaluación de entrada.	Diciembre	Ninguno	Ninguno
3.2 Selección y validación el método e instrumento de evaluación	Abril	Ninguno	Ninguno

3.3 Aplicación del instrumento seleccionado	Abril – diciembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.4 Valoración de las evidencias recogidas	Abril a diciembre	Ninguno	Ninguno
3.5 Sistematización de la información	Diciembre	Ninguno	Ninguno
3.6 Autoevaluación de salida.	Diciembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.7 Informe de los resultados de la evaluación	Diciembre	Ninguno	Ninguno
3.8 Retroalimentación a los docentes.	Diciembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Para la elaboración de este Plan de acción, el equipo de directivos de las diferentes instituciones educativas participantes del Diplomado de Gestión Escolar y Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, teniendo como ente formador al Instituto Superior Pedagógico de Monterrico de la ciudad de Lima, recibimos el soporte técnico, la formación y la asesoría permanente la cual nos permitió identificar el problema que aqueja la institución educativa con respecto a los aprendizajes de los estudiantes y plantear la alternativa de solución pertinente y viable.

Este proceso de formación se llevó a cabo a través del desarrollo de seis módulos. El módulo introductorio, al cual se lo denomina *Ruta de cambio ordenada con implicancia de todos,* nos permitió diseñar una ruta de cambio en la gestión curricular de la institución educativa desde el enfoque de liderazgo pedagógico, identificando y reflexionando acerca cualidades personales que se posee y la forma que aportan al ejercicio del liderazgo; además se reconoce que el plan de acción y las buenas prácticas ayudan a fortalecer el liderazgo.

El desarrollo del módulo 1 Dirección Escolar, el cual se denomina *Identificando desafíos y alternativas de solución,* nos dio la posibilidad de determinar el problema que afecta la mejora de aprendizaje en la institución educativa a través del análisis multifactorial; identificar las causas y efectos a través del árbol de problemas y proponer las posibles alternativas de solución respecto a los desafíos encontrados para afrontarlos juntamente con los actores de la comunidad.

En el módulo 2, se trabajó la *Planificación escolar considerando las alternativas de solución,* este módulo permitió diseñar y planificar alternativas de solución al problema priorizado a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto y de la normatividad, con el uso óptimo de los recursos para la mejora de los resultados de aprendizaje. Se analizó profundamente el enfoque de gestión basado en procesos que se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de la institución y sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente, ya que permite revisar constantemente el trabajo realizado y tomar medidas para resolver problemas de manera pertinente en busca de mejora continua.

En el desarrollo del módulo 3 denominado *Participación y clima institucional,* se identifica desafíos, alternativas y estrategias en relación a los ejes de la convivencia,

cultura organizacional y participación estudiantil, diseñando estrategias para generar un clima de relaciones interpersonales armoniosas, la solución de conflictos, promoviendo la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de la mejora de los aprendizajes.

En el módulo 4 denominado *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico,* se realizó un análisis profundo del Currículo Nacional de la Educación Básica como instrumento importante de la política educativa de nuestro país, , con la finalidad de diseñar condiciones favorables a procesos pedagógicos de calidad en base al manejo de estas herramientas normativas y curriculares; de igual manera se puso énfasis en la labor de los directivos en relación a los docentes como gestores del currículo promoviendo el trabajo colaborativo y la formación continua de los docentes a través de las comunidades de aprendizaje, orientados a un mejor desempeño del docente y al logro de mejores aprendizajes en los estudiantes.

El módulo 5, denominado *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE),* brindó las orientaciones para comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, ya que como líderes pedagógicos es nuestro rol generar la reflexión sobre esta práctica para orientar a la escuela en su conjunto a la mejora continua y alcanzar logros satisfactorios en el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente en el módulo 6 denominado *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico,* después de haber realizado el diagnóstico del problema priorizado, se panifica alternativas de solución a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, haciendo uso adecuado de los recursos y asumiendo una actitud responsable para elevar el nivel satisfactorio de los aprendizajes de los estudiantes de la institución.

Al término de este proceso formativo, en el que los contenidos de cada módulo han contribuido generando valor en el proceso de formación del mi rol de directivo como líder pedagógico, me siento en la capacidad de asumir retos y desafíos para dar solución a situaciones problemáticas que se presenten en la institución, involucrando a toda la comunidad educativa con el fin de alcanzar las metas planteadas en beneficio de mejores aprendizajes los estudiantes.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de elaboración del presente Plan de Acción se tiene como lecciones aprendidas. Para la identificación de una situación problemática se debe partir del diagnóstico situacional, considerando para ello la realidad de la escuela y el contexto, siendo una técnica muy eficaz el árbol de problemas llamado también análisis situacional o simplemente análisis de problemas, el mismo que ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la parte central el problema principal, en la parte inferior las causas o determinantes y en la parte superior las consecuencias o efectos. Para el análisis de la problemática esta técnica resulto muy útil.

Es necesario tener en cuenta en la gestión de la institución educativa el enfoque centrado en procesos, ya que permite revisar constantemente el trabajo realizado en todos los órganos de la institución educativa y detectar algún problema para resolverlos de manera pertinente en busca de la mejora continua; además establece responsabilidades que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de trabajar de manera participativa.

Es importante considerar el monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente como la alternativa pertinente para elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, ya que permite recoger información, analizarla, sistematizarla y poder detectar las dificultades para tomar decisiones de mejora; además se promueve el trabajo colaborativo entre docentes y su formación continua con la finalidad de mejorar su desempeño pedagógico y elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Referencias

Almuiñaz, J. &. Galarza, J. (2013). *La evaluación del desempeño del docente universitario.* Guayaquil: Red de Dirección Estrategica en la Educación Superior-Universidad Tecnologica (Ecotec).

Frisancho, S. (2016). *¿Cómo entendemos el clima y la convivencia escolar?Documento de trabajo elaborado para la Dirección de Gestión Escolar del Ministerio de Educación.*

Magendzo, A. &. Toledo, M. (2008). *Intimidación (bulling) en la escuela: Investigaciones sobre clima y rendimiento escolar. En Educación en cultura de paz, 46-61.* Santiago de Chile: Oreal/Unesco.

Millman, J. &. H. (1997). *Manual para la evaluación del profesorado.* Madrid: La Muralla.

Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Rutas de aprendizaje.* Lima, Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A.

Ministerio de Educación. (2013a). *Hacer uso de saberes matemáticos para afrontar desafíos diversos. Rutas del aprendizaje.* Perú: Corporación Gráfica Navarrete S.A.

Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes.* Lima, Perú.

Ministerio de Educación. (2014a). *Marco del Buen Desempeño del Directivo.* Lima, Perú.

Ministerio de Educación. (2015). *¿Qué y cómo aprenden los estudiantes?. Rutas de aprendizaje.* Perú: Metrocolor S.A.

Ministerio de Educación. (2016). *Propuesta de lineamientos para la gestiín de la convivencia escolar. Documento de Trabajo.* Lima.

Ministerio de Educación. (2016a). *Resolución de Secretaría General Nº 008-2017-MINEDU.* Perú.

Ministerio de Educación. (2016b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Lima, Peru: Impresos & Diseños.

Ministerio de Educación. (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.* Peru: Punto Digital S.R.L.

Ministerio de Educación. (2017a). *Cuaderno de registro para el acompañamiento pedagógico.* Perú: Kaisen Soluciones Empresariales S.A.C.

Ministerio de Educación. (2017b). *Rubricas de observación de aula para evaluación del desempeño docente. Guía del participante.* Perú.

Ministerio de Educación. (2017c). *Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente. Manual de aplicación.* Perú.

Ministerio de Educación. (2017d). *Currículo Nacional de la Educación Básica.* Perú: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2017e). *¿Cómo planificar el proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación formativa?Cartilla de palnificación curricular para Educación Primaria. Documento de trabajo en proceso de validación.* Perú: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2017f). *Evaluación docente*. Recuperado de Evaluación docente: http://www.minedu.gob.pe/informacion-docentes/pdf/modelo-de-evaluacion-ordinaria.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.* Bogotá: MENC.

Murillo, F. J. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa.* Santiago de Chile: UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). *Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz. Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina.* Santiago de Chile: Unesco. Recuperado de http://unescodoc.unesco.org/images/0016/001621/162184s.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para Mexico.* Recuperado de http:// dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es.

Rodríguez, J. L. (2016). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de Pontificia Universidad Católica del Perú: http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Informe%20final_AC_PM.pdf

Valdés, V. H. (20009). *Manuel de buenas prácticas de evaluación de desempeño profesional de los docentes.* Perú: Consejo Nacional de Educación.

Vesub, L. y. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes nóveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.