INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD EN EL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 80044 "SAN MARTÍN DE PORRES" DEL DISTRITO DE LAREDO UGEL 01– EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

TICONA ARROYO, Maitza Del Rosario

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……..…….. 4
2. Diagnóstico:..……..…….....**.....** 9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados ……..…… 9
2.1.1 Resultados cuantitativos …….……... 9
2.1.2 Resultados cualitativos …….. 10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo**...**……..… 11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..…… 16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución……. 20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada…….. 26
5.1 Marco Conceptual…….. 26
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica……. 26
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico…….. 26
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico…… 26
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico……... 26
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en resolución de problemas……. 27
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico…….. 27
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico……. 28
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento…… 29
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente…….. 30
5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño…… 30
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación de la práctica docente centrada en el perfil ideal del docente…… 30
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación sobre la práctica docente en resolución de problemas…… 31
5.1.2 Área de Matemática..……. 31

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática…….. 32
5.1.2.2. Competencia Matemática: resuelve problemas de cantidad…… 32
5.1.2.2.1. Estrategias para la resolución de problemas de cantidad……... 33
5.1.2.2.2. Recursos didácticos para la resolución de problemas de cantidad……. 34
5.1.2.2.3. Procesos didácticos de la resolución de problemas de cantidad……..... 34
5.1.3 Convivencia escolar……... 35
5.1.3.1. Definición de convivencia escolar……... 35
5.1.3.2. Estrategias para favorecer el clima escolar…….. 35
5.2 Experiencia Exitosa…… 36
6. Diseño de Plan de Acción ……...……..……. 38
6.1 Objetivos……. 38
6.1.1 Objetivo general……. 38
6.1.2 Objetivos específicos…… 38
6.2 Matriz del Plan de Acción…… 39
7. Plan de Monitoreo y Evaluación…….. 45
8. Presupuesto…….. 53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción…….. 56
10.Lecciones Aprendidas……. 58

Referencias..……..... 59

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas……. 8

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico……. 14

Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico……. 18

Figura 4. Ámbitos de intervención del acompañante pedagógico…….. 29

Figura 5. Procesos didácticos de la resolución de problemas……. 35

Figura 6. Matriz del Plan de Acción……... 40

Figura 7. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción…….. 46

Figura 8. Riesgos y medidas a adoptarse…..……. 52

Figura 9. Presupuesto del Plan de Acción…….. 53

Introducción

El presente trabajo académico nace como respuesta a la problemática encontrada en la Institución Educativa Nº 80044 – "San Martín de Porres", la cual está referida al bajo nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III ciclo del nivel primario. Fue estructurado con el propósito de fortalecer y potenciar las capacidades de los docentes en el marco del ejercicio de un liderazgo pedagógico y con ello optimizar las condiciones para mejorar la calidad de los aprendizajes.

Para su formulación se empoderó las fortalezas del directivo a través de un proceso largo de formación académica y emocional, que sirvieron de motivación para visualizar la escuela que queremos y trabajar en el logro de ese desafío. En ese proceso de preparación se dieron las directrices para poder realizar un trabajo técnico basado en el enfoque por procesos dentro de un clima organizacional favorable para el logro de los objetivos.

En los acápites uno y dos se presentan el problema identificado caracterizando el contexto socio cultural donde se desenvuelve la institución educativa y el diagnóstico, que es el resultado de la aplicación de la ficha de monitoreo y la guía de grupo focal aplicada a los docentes del III ciclo. Asimismo, se encuentra la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo).

En el acápite tres, se muestra la caracterización del rol del directivo como Líder Pedagógico enfocado desde las dimensiones propuestas por Viviane Robinson. A partir de cada una de ellas se proponen alternativas de solución viables a la problemática encontrada y se fundamenta el porqué y el para qué de su implementación. Estas guardan estrecha relación con el árbol de problemas de la institución educativa.

En el acápite cuatro se plantea la alternativa de solución describiendo su relación con el ejercicio del liderazgo pedagógico y con los compromisos de gestión escolar, abordando las potencialidades del territorio y fundamentando la solución con marcos conceptuales vigentes y experiencias exitosas en otras instituciones. Se menciona la responsabilidad de los actores educativos en el marco de los procesos de gestión describiendo aquellos que implique colaboración, participación democrática y toma

de decisiones concertadas. Asimismo, se explica la centralidad de la gestión curricular en la alternativa de solución, se plantean los riesgos de adopción de la propuesta y la respuesta a éstos.

El acápite cinco presenta el marco teórico que sustenta la alternativa de solución priorizada, el cual se basa en los fundamentos conceptuales del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE); el enfoque del área de Matemática, sus procesos y recursos didácticos y las estrategias de la resolución de problemas de cantidad. Asimismo, se presentan la concepción de la convivencia escolar y las estrategias para favorecer un clima escolar saludable; así como también, la descripción de la experiencia exitosa.

En el acápite seis, se presenta el diseño del Plan de Acción: su objetivo general y específicos y la matriz del plan que contiene los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma planteado para cada objetivo específico del plan. El acápite siete hacen referencia al plan de monitoreo y evaluación del Plan considerando los actores implicados, el nivel de implementación al primer semestre, las evidencias e instrumentos y el porcentaje de logro alcanzado.

El acápite ocho presenta el presupuesto del Plan tomando en cuenta el período en el cual se ejecutarán las actividades propuestas, los costos y el origen de éstos. El acápite nueve contiene los contenidos desarrollados en cada uno de los módulos del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar, la influencia de éstos en el liderazgo pedagógico, los retos y desafíos a los que se hizo frente y los aspectos fortalecidos. Finalmente, se pone a consideración las lecciones aprendidas en este largo proceso de formación profesional.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE Nº 80044 – "San Martín de Porres"

La Institución Educativa Nº 80044 – "San Martín de Porres" está ubicada en prolongación Sánchez Carrión s/n en el distrito de Laredo, Provincia de Trujillo, Región La Libertad, dentro del ámbito de la zona urbana, a la altura del mercado de abastos y la Municipalidad del distrito. Frente a la IE se localiza el jardín de niños Nº 1633, cuyos estudiantes ingresan en su mayoría a continuar estudios en el nivel primario. Su ubicación geográfica es privilegiada dentro de la comunidad, ya que la exime de factores de riesgo en caso de lluvias e inundaciones, pues se encuentra fuera del área del cauce del río y desfogue de quebradas.

El distrito de Laredo cuenta con aproximadamente con 25000 habitantes, cuya población económicamente activa se dedica al comercio ambulatorio, obreros dependientes e independientes con ingresos mensuales equivalentes al salario mínimo legal. Cuenta con los servicios básicos de agua, desagüe, energía eléctrica e internet, que facilitan las condiciones de salubridad y acceso a la comunicación. Entre los problemas sociales que aquejan al distrito se tiene la delincuencia, el pandillaje y la promiscuidad, por lo que los niños y niñas se encuentran expuestos a adquirir malos hábitos. Frente a ello, la institución enfoca sus actividades pedagógicas hacia la formación ciudadana y el respeto por el prójimo, así como también a la ejecución de actividades que promuevan el desarrollo de competencias matemáticas.

El local escolar tiene un área 9300 m2 de los cuales un 25% se encuentra construido. Los pabellones son relativamente viejos, techados con calamina y maderba, con mobiliario viejo e inadecuado para el trabajo pedagógico. Cuenta con 17 aulas de educación primaria, aula de banda, talleres de metal mecánica, carpintería, zapatería, sala de cómputo, centro de recursos tecnológicos, biblioteca, losa deportiva, cocina, cafetín y amplios patios que favorecen las actividades físicas y recreativas de los estudiantes.

Se caracteriza por ser polidocente completo con 18 docentes nombrados, dos docentes contratados, dos auxiliares de servicio y una directora designada por cuatro años, con expectativas y comprometidos con el cambio en la gestión escolar. Cabe mencionar que la institución educativa no cuenta con secretaria, docente bibliotecario, docente de inglés, docentes para la atención de los talleres y guardián para el cuidado del centro educativo por las noches y fines de semana.

Atiende a 435 niños y niñas del nivel primario distribuidos en 17 secciones, provenientes de hogares del nivel socio económico "E" y, en gran porcentaje, de familias disfuncionales. Los estudiantes son participativos, creativos, expresan sus emociones y sentimientos con libertad, pero sienten que no se respeta y toma en cuenta sus decisiones. Los padres de familia participan en las actividades de la escuela. Muchos de ellos se involucran en los aprendizajes de sus hijos y contribuyen para reforzar la educación recibida en las aulas.

La IE cuenta con fortalezas como el Programa de Soporte Pedagógico, que contribuye al mejoramiento de los aprendizajes y prácticas pedagógicas, a través de la asesoría del acompañante y los docentes fortaleza. Asimismo, la Asociación de Padres de Familia (APAFA), el Consejo Educativo Institucional (CONEI) y el programa Qali warma constituyen soportes a la gestión. Actualmente, se cuenta con el apoyo de la Universidad César Vallejo, que a través de la Escuela de Psicología brindan servicios tanto a padres de familia como a los estudiantes en el Consultorio Psicológico. Asimismo, se recibe la ayuda de la Municipalidad Distrital de Laredo. Las autoridades locales se involucran en el quehacer educativo brindando oportunidades para consolidar la formación de la niñez dando énfasis al arte y el deporte, lo que permite hacer frente desde el ámbito educativo a los problemas sociales que hay en el distrito.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015, los Registros Oficiales y las Actas de Evaluación del Educando de 1er y 2do grado se formuló el siguiente problema "El nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los

estudiantes del III Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80044 – "San Martín de Porres" del distrito de Laredo – UGEL 01 El Porvenir".

Entre las causas que han generado el problema líneas arriba mencionado se desprende que el monitoreo y acompañamiento pedagógico de parte del directivo no responde a las necesidades pedagógicas de los docentes. Entre el factor asociado que se relacionan a esta causa tenemos Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, específicamente relacionado con la retroalimentación formativa que el personal docente requiere; ésta se ve disminuida debido a la recarga administrativa que tiene que realizar solo, ya que no se cuenta con personal administrativo. Además, los docentes muestran poca predisposición para quedarse fuera de su jornada laboral para participar en las jornadas de acompañamiento. Esto ha generado que haya insatisfacción de los actores educativos. Por ello, se establecerán alianzas con institutos tecnológicos para solicitar practicante de secretariado y así dedicar mayor tiempo al monitoreo.

Asimismo, los docentes no contextualizan las actividades de las Rutas del Aprendizaje (Ministerio de Educación, 2015). Utilizan las estrategias propuestas por el Ministerio de Educación sin considerar las características de los estudiantes ni el entorno. Esta causa también está asociada a la Gestión del currículo, concretamente, con las capacidades profesionales de los docentes, quienes no cuentan con la solvencia académica para tal fin. Por ello, los estudiantes se encuentran desmotivados durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Esto conlleva a que haya bajo nivel de logro de los estudiantes en el área de Matemática. Por lo tanto, se organizarán círculos de interaprendizaje para realizar la planificación de manera colegiada.

Existe ausencia de trabajo en equipo entre docentes y dirección. Entre el factor que se relacionan a esta causa está la convivencia escolar, particularmente, la gestión de conflictos, por cuanto las relaciones interpersonales entre los docentes se encuentran resquebrajadas y ello impide un trabajo colaborativo dentro de un clima armonioso al interior de la institución educativa. Esto, también, conlleva a la insatisfacción de los docentes y falta de motivación para el trabajo en equipo.

El uso inadecuado del tiempo durante las sesiones de aprendizaje constituye otra causa que genera la problemática hallada en la institución educativa. Esta causa está vinculada a la Gestión del currículo, concretamente, a la capacidad del docente para planificar y ejecutar sus sesiones de aprendizaje haciendo uso efectivo y pertinente del

tiempo. Esto deviene también en el bajo nivel de logros de los estudiantes en el área de Matemática.

Otra de las causas es el uso de materiales y recursos educativos poco pertinentes durante la ejecución de las sesiones de aprendizaje. Entre el factor asociado se encuentra también la Gestión del currículo, específicamente, las capacidades profesionales de los docentes, quienes diseñan actividades poco pertinentes para el empleo de los materiales y recursos educativos proporcionados por el Ministerio de Educación. Esto genera también el bajo nivel de logro de los estudiantes en el área de Matemática. Se gestionará talleres que fortalezcan el uso pertinente de materiales educativos, así como se promoverá el intercambio de experiencias.

La última causa está referida al poco compromiso docente con las metas educativas, la cual guarda estrecha relación con la Gestión del currículo, específicamente, con la motivación. Según Kenneth Leithwood, citado en el fascículo Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2017), una variable indispensable para el cambio de las prácticas docentes es la motivación del maestro, la cual está directamente relacionada con los factores motivación y capacidades que se reflejan en la falta de responsabilidad y el compromiso con el logro de las metas educativas. La falta de motivación conlleva a la insatisfacción de todos los actores educativos: los estudiantes no desarrollan las competencias del ciclo, los padres de familia sienten que la escuela no les está brindando un buen servicio y los maestros sienten frustración por los resultados.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar los programas de intervención formativa como Soporte Pedagógico, la creación de comunidades profesionales de aprendizaje, el involucramiento de la comunidad educativa evidenciado en la participación activa de todos los actores educativos, el desarrollo de habilidades interpersonales de los miembros de la comunidad educativa y una comunicación asertiva.

También, se cuenta con el apoyo del CONEI y la APAFA, que ayuda a financiar las actividades propuestas en el Plan Anual de Trabajo. Asimismo, la presencia de instituciones como la Universidad Privada César Vallejo y la Municipalidad Distrital de Laredo constituyen valiosos aliados estratégicos para superar la problemática existente en la institución educativa. Es importante tomar en cuenta las fortalezas y oportunidades antes mencionadas porque permitirán que los docentes hagan uso apropiado y pertinente de las Rutas del Aprendizaje, de los materiales y recursos

educativos y del tiempo y se mejorará el clima laboral y las motivaciones de los maestros para lograr el cambio deseado.

A continuación se presenta el Árbol de problemas de la IE N° 80044 – “San Martín de Porres”:

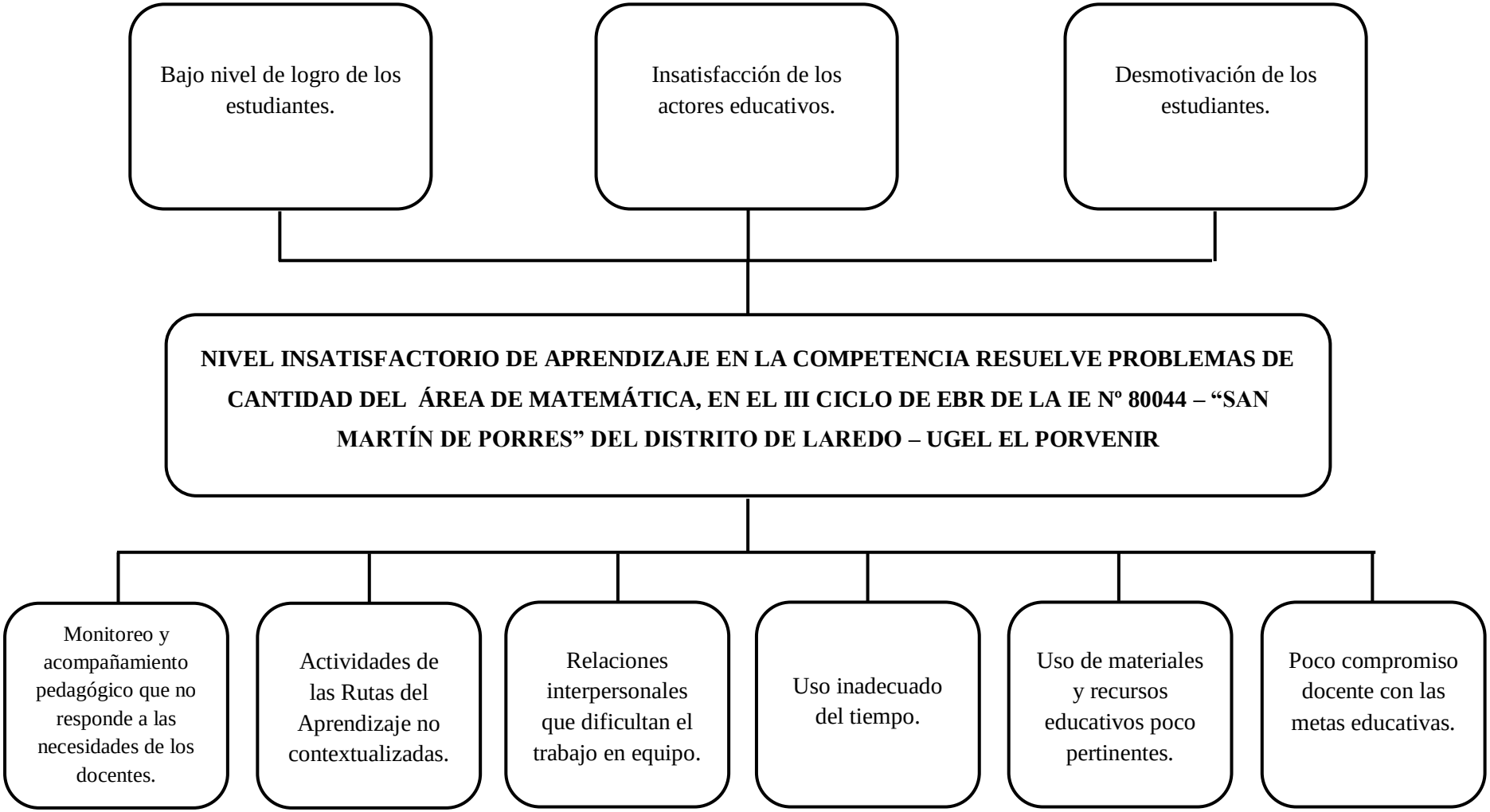

Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como la Ficha de Monitoreo de la sesión de aprendizaje, elaborado y validado por el Ministerio de Educación, que permitió recoger información cuantitativa de los docentes considerando los siguientes aspectos de planificación, uso de material educativo y uso pedagógico del tiempo. Asimismo, se utilizó la guía de grupo focal aplicado a los docentes, la que permitió recoger información cualitativa de los aspectos de planificación, monitoreo y acompañamiento, convivencia y uso de material educativo.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 71% de los docentes se encuentran en proceso en el desarrollo de estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje para recoger y generar nuevos conocimientos. Esto se debe a la falta de acompañamiento pedagógico de parte del directivo y capacitación docente referida a los procesos didácticos de la resolución de problemas y desarrollo de estrategias de enseñanza aprendizaje para el logro de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática.

Asimismo, se observa que un 57% de docentes presentan dificultades en el uso de materiales y recursos educativos, los cuales son utilizados de manera poco pertinente durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje o, en su defecto, éstos no son suficientes para la totalidad de los estudiantes. En el primer caso, se debe al poco conocimiento del uso y aplicación de los mismos, ya que los maestros no ponen en práctica las orientaciones metodológicas que éstos traen; en el segundo caso, a que el Ministerio de Educación no remite la cantidad de materiales educativos necesarios y suficientes para atender a los estudiantes del III Ciclo de EBR.

Finalmente, el 57% de los docentes presentan dificultades en el uso pedagógico del tiempo, ya que dedican un porcentaje de éste a la realización de actividades no pedagógicas o poco significativas. Esto se debe a que aún persisten prácticas docentes tradicionales como revisión de tareas y cuadernos y el llamado de la asistencia al inicio de la clase, sumado al tiempo que se le dedica a los desayunos escolares de los estudiantes que llegan tarde.

2.1.2 Resultados cualitativos. Las docentes consideran que las actividades que se plantean en las Rutas del Aprendizaje son muy amplias, extensas y que no se ajustan al contexto de la institución educativa. Se puede afirmar que las docentes no las contextualizan por falta de tiempo y desconocimiento de estrategias para ello. Para revertir esta situación se debe realizar un monitoreo y acompañamiento docente sostenido, gestionando espacios de intercambio de experiencias y brindando la asesoría que los maestros requieren.

En cuanto al aspecto de monitoreo y acompañamiento, los maestros afirman que el directivo realiza un monitoreo sostenido durante todo el año y responde a una planificación difundida en la institución educativa. Sostienen que se realiza de manera opinada y es comunicada oportunamente, respetando el cronograma de visitas; así mismo, manifiestan que las estrategias de monitoreo utilizadas por el directivo son el trato cordial, amabilidad, brindar confianza, intervención al final de la clase para la reflexión sobre logros y dificultades.

Sin embargo, el exceso de carga administrativa del directivo ha impedido realizar un acompañamiento sostenido a los docentes que lo requieren. Los aportes recibidos del directivo se dan al final de la visita promoviendo la reflexión sobre logros y dificultades, lo que permite mejorar la práctica pedagógica de los docentes. Para dar solución a esta problemática se debe buscar aliados estratégicos para contar con personal que ayude a rebajar la carga administrativa asignada al directivo y de esta manera ejecutar el acompañamiento que los maestros demandan.

En el aspecto de uso de recursos y materiales, los maestros afirman que el material educativo donado por el Ministerio de Educación es insuficiente para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad. Asimismo, se afirma que es necesario cambiar el paradigma del docente relacionado al uso del material educativo, que lo consideran como pérdida de tiempo. Para revertir esta situación es importante el desarrollo de talleres sobre uso y aplicación pedagógica de los materiales donados por el Ministerio de Educación, que muchas veces no son utilizados por los docentes por temor a su pérdida y deterioro. Asimismo, es necesario la implementación de talleres para la elaboración de material educativo no estructurado con el apoyo de los padres de familia.

En el aspecto de convivencia, se encontró que existen diversidad de ideas y pensamientos y poca tolerancia y apertura para llegar al consenso, motivos por los cuales las relaciones interpersonales se encuentren resquebrajadas y no son favorables

para el trabajo en equipo. Asimismo, los maestros asumen el compromiso de mejorar el trabajo en aula para el logro de las metas educativas. Para hacer frente a esta situación, es menester la implementación de talleres de relaciones interpersonales, manejo de conflictos, habilidades sociales y motivación, que permitan generar un clima laboral armonioso para el trabajo colaborativo y ello redunde en la mejora de los aprendizajes.

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

El problema en torno al cual gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80044 – "San Martín de Porres" del distrito de Laredo. Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos a los docentes de la institución con el fin de recoger información valiosa en torno a la planificación, monitoreo y acompañamiento pedagógico, uso de material educativo, uso pedagógico del tiempo y convivencia.

Los resultados de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para implementar estrategias pertinentes basadas en las Rutas del Aprendizaje. Esto se debe a que hay poco dominio docente en el manejo de estrategias metodológicas de acuerdo al enfoque del área de Matemática. Asimismo, persisten prácticas docentes tradicionales como revisión de cuadernos y el llamado de la asistencia que no permiten el uso efectivo del tiempo. Estas situaciones están siendo generadas por la falta de un acompañamiento pedagógico sostenido de parte del directivo, así como la capacitación docente referida a los procesos didácticos de la resolución de problemas y desarrollo de estrategias de enseñanza aprendizaje para el logro de competencias matemáticas.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos los procesos referidos a realizar la planificación curricular (PO02.1) y el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 del MBDDirectivo: 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. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes.

El instrumento cualitativo permitió obtener las siguientes conclusiones: las docentes no contextualizan las actividades de las Rutas del Aprendizaje por falta de tiempo y desconocimiento de estrategias; el directivo realiza un monitoreo opinado y sostenido durante todo el año y responde a una planificación; las estrategias de monitoreo utilizadas por el directivo son el trato cordial y amable para brindar confianza en la reflexión sobre sus logros y dificultades. El material educativo donado por el MINEDU es insuficiente para el desarrollo de las competencias matemáticas; las relaciones interpersonales entre los docentes se encuentran resquebrajadas y no favorecen el trabajo en equipo; y, por último, los docentes asumen el compromiso de mejorar el trabajo en aula para el logro de las metas educativas.

Esto se debe al poco dominio docente para contextualizar las estrategias planteadas en las Rutas del Aprendizaje y la elaboración de material educativo no estructurado que complemente las deficiencias de material donado por el Ministerio de Educación; así como también a la falta de un acompañamiento pedagógico sostenido de parte del directivo debido al exceso de carga administrativa, ya que la institución educativa no cuenta con personal administrativo. Asimismo, la poca tolerancia y la ausencia de una comunicación asertiva son factores que influyen de manera negativa en el clima laboral.

Estos hallazgos se vinculan con los procesos de gestión referidos a realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3) y promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con los competencias 5 y 2 del MBDDirectivo: 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; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

El Líder Pedagógico promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Asimismo, se evidencia que

no se ha cumplido el compromiso de gestión de la tutoría y de la convivencia escolar, factor clave para la mejora de los aprendizajes.

Para poder superar las causas que originan la problemática descrita y se permita el logro de la visión de la institución educativa que aspira a ser una institución acreditada, con espíritu emprendedor y mejora continua que forma de manera integral estudiantes del nivel primario en el marco de un enfoque de gestión basado en procesos y el ejercicio de un liderazgo pedagógico, es necesario que el equipo directivo alcance el siguiente reto como es el de elevar el nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en el III Ciclo de la EBR de la IE N° 80044- "San Martín de Porres" del distrito de Laredo.

Para alcanzar este gran reto, se presentan los siguientes desafíos como es ejecutar un monitoreo y acompañamiento que responda a las necesidades pedagógicas de los docentes, contextualizar las actividades de las Rutas del Aprendizaje (Ministerio de Educación, 2015), fomentar el trabajo en equipo entre docentes y directivo, promover el uso pedagógico del tiempo, propiciar el uso de materiales y recursos educativos pertinentes e incentivar el compromiso docente con las metas educativas. Es menester también, propiciar las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las capacidades pedagógicas de los maestros, fomentar una comunicación horizontal entre los miembros de la IE propiciando el trabajo colaborativo y ejecutando un trabajo planificado, sistémico y técnico con la participación democrática de todos los agentes educativos.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicadas?
El nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de la Institución Educativa N° 80044 – "San Martín de Porres" del distrito de Laredo.	Resultados cuantitativos: El 71% de los docentes presentan dificultades en el desarrollo de estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje para recoger saberes previos y generar nuevos conocimientos, acompañar a los estudiantes teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.	PO03.1 – Desarrollar trabajo colegiado. PO04.1 – Desarrollar sesiones de aprendizaje.	Compromiso 01 Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2017a, p. 21).	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. (Ministerio de Educación, 2014a, p. 46) Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. (Ministerio de Educación, 2014a, p. 42).
	El 57% de docentes hace uso poco pertinente del material educativo donado por el Ministerio de Educación, el cual es insuficiente para el desarrollo de las competencias matemáticas.	PO03.1 – Desarrollar trabajo colegiado. PO04.1 – Desarrollar sesiones de aprendizaje.	Compromiso 01 Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2017a, p. 21).	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. (Ministerio de Educación, 2014a, p. 42).
	El 57% de docentes dedican un buen porcentaje del tiempo de la sesión de	PO04.1 – Desarrollar sesiones de aprendizaje.	Compromiso 01 Progreso anual de	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que

	aprendizaje a la realización de actividades no pedagógicas.	PO02.2 – Programar el tiempo para el aprendizaje.	aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2017a, p. 21).	aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. (Ministerio de Educación, 2014a, p. 42).
	Resultados cualitativos: El exceso de carga administrativa del directivo ha impedido realizar un acompañamiento sostenido a los docentes que lo requieren.	PO03.1 – Desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 – Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 04 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa (Ministerio de Educación, 2017a, p. 35).	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2014a, p. 47).
	Las relaciones interpersonales resquebrajadas no favorecen el trabajo de los docentes en equipo.	PO05.1 – Promover la convivencia escolar.	Compromiso 05 Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2017a, p. 41).	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (Ministerio de Educación, 2014a, p. 41).

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson (2009), citado en el Módulo Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2016), el rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones. La primera de éstas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea monitorear el aprovechamiento óptimo del tiempo privilegiando el desarrollo de actividades pedagógicas, así como sensibilizar y comprometer a los docentes en el logro de las metas educativas y cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. Esto con la finalidad de dar seguimiento a los avances de las metas establecidas en el Plan anual de trabajo a fin de controlar la eficiencia del sistema y asegurar la mejora y progreso de los aprendizajes.

La segunda dimensión está relacionada con la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. Para ello, se propone monitorear el uso pertinente de los materiales existentes en la escuela durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y la participación del padre de familia en la elaboración de los mismos. El uso de material concreto es fundamental en el logro de las competencias matemáticas, ya que permite el desarrollo del pensamiento lógico y crítico de estudiante. En tal sentido, es pertinente se conozca las bondades del material educativo donado del Ministerio de Educación y la forma de utilizarlos. Por ello, se promoverá la ejecución de talleres de formación docente sobre su uso y aplicación. Asimismo, se involucrará al padre de familia en la elaboración del material educativo no estructurado.

Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo constituye otra dimensión del liderazgo pedagógico. Para ello, se planea realizar un monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente y sostenido, ya que es competencia del directivo acompañar y evaluar el desempeño docente propiciando la reflexión crítica de la misma para la mejora continua de los procesos pedagógicos. Esta labor será complementada con el desarrollo del trabajo colegiado, lo que permitirá ir gestando una comunidad profesional de aprendizaje necesaria para fortalecer y potenciar la práctica pedagógica docente.

La cuarta dimensión hace referencia a la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. Para este fin, se plantea la visita al aula, las pasantías internas, los talleres de sistematización de la práctica, los círculos de

interaprendizaje, la formación docente y la autoevaluación, que permitirán mejorar la práctica pedagógica, conocer los procesos pedagógicos de una sesión de aprendizaje y los procesos didácticos de la resolución de problemas a través de la implementación de estrategias que garanticen el desarrollo de las competencias matemáticas y, por ende, el logro de los aprendizajes.

La última dimensión hace referencia al asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Para ese efecto, se plantea realizar talleres de sensibilización y de habilidades interpersonales para promover la convivencia escolar y el mejoramiento de relaciones interpersonales, de tal manera que exista un ambiente propicio para el trabajo colaborativo y la resolución de problemas en un marco de comunicación asertiva y escucha activa entre los docentes. Esto permitirá generar un clima institucional favorable, el cual es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa. Sobre esta premisa, se hace necesario crear las condiciones para una convivencia armoniosa, lo que redundará en un trabajo colaborativo entre todos los agentes educativos para el logro de los aprendizajes.

A continuación, se presentan las alternativas de solución propuestas para dar solución a la problemática hallada en el marco de las dimensiones del liderazgo pedagógico de Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Monitorear el aprovechamiento óptimo del tiempo privilegiando el desarrollo de actividades pedagógicas. Sensibilizar y comprometer a los docentes en el logro de las metas educativas y cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.	Es relevante dar seguimiento a los avances de las metas establecidas en el Plan anual de trabajo a fin de controlar la eficiencia del sistema y asegurar la mejora y progreso de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Monitorear el uso pertinente de los materiales existentes en la institución durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Involucre al padre de familia en la elaboración de material educativo no estructurado.	El uso de material concreto es fundamental en el logro de las competencias matemáticas porque permite el desarrollo del pensamiento lógico y crítico de estudiante. En tal sentido, es pertinente que el docente conozca las bondades del material educativo donado por el Ministerio de Educación y la forma de utilizarlos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Asimismo, se debe involucrar al padre de familia en la elaboración del material educativo no estructurado y así suplir las carencias de los mismos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente y sostenido.	Es competencia del directivo acompañar y evaluar el desempeño docente propiciando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos. Esta labor será complementada con el desarrollo del trabajo colegiado.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	Visita al aula, las pasantías internas, los talleres de sistematización de la práctica, los círculos de interaprendizaje, la formación docente y la autoevaluación.	Es importante fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes en cuanto a los procesos pedagógicos de una sesión de aprendizaje y los procesos didácticos de la resolución de problemas para diseñar e implementar estrategias que garanticen el desarrollo de las competencias matemáticas y, por ende, el logro de los aprendizajes.

Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Taller de sensibilización para promover la convivencia escolar. Taller de relaciones interpersonales entre los docentes.	Un clima institucional favorable es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa. Sobre esta premisa, se hace necesario crear las condiciones para una convivencia armoniosa, lo que redundará en un trabajo colaborativo entre todos los agentes educativos para el logro de los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después de analizar las alternativas de solución a la problemática priorizada como es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80044 – "San Martín de Porres" del distrito de Laredo, la cual se encuentra estrechamente vinculada con los procesos de gestión de la institución educativa, se ha seleccionado la aplicabilidad de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, como la alternativa más pertinente, ya que responde a los criterios de impacto en el logro de los aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la gestión curricular, la convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE)

El MAE guarda estrecha relación con las dimensiones del liderazgo pedagógico promovido por Viviane Robinson (2009); ya que la solución a la problemática encontrada se constituye en una meta a lograr, partiendo de la planificación de la enseñanza para hacer uso estratégico y pertinente de los recursos. Este proceso implica la promoción y participación del Directivo en la formación y desarrollo docente en el marco de un entorno ordenado y saludable que garantice el logro de los aprendizajes. Para todo ello, es necesario que el directivo desarrolle habilidades que le permitan interactuar de manera asertiva con los agentes educativos lo que se evidenciará en un trabajo colaborativo con diálogo horizontal y escucha activa.

Según el Ministerio de Educación (2017b), los compromisos de gestión escolar son prácticas esenciales que permiten garantizar el logro de los aprendizajes. Son enunciados de sencilla verificación y sobre los cuales la institución educativa reflexiona y toma decisiones con el fin de mejorar los aprendizajes. Estos también sirven para guiar la gestión del directivo a través de un seguimiento y evaluación permanente.

En tal sentido, la implementación del MAE responde a una problemática de aprendizaje y, por lo tanto, será abordada en el marco del compromiso 4 de gestión escolar; por ello, se considerará dentro el Plan Anual de Trabajo (PAT) las visitas a aula, las pasantías internas, la sistematización de la práctica y los círculos de interaprendizaje para asegurar un proceso de acompañamiento personalizado a la práctica pedagógica, lo que redundará en el progreso en los aprendizajes de los

estudiantes del III ciclo en el área de Matemática (compromiso 1) dentro de un ambiente que promueva una convivencia escolar positiva (compromiso 5), fortaleciendo las relaciones interpersonales entre todos los actores educativos.

La alternativa de solución planteada permite la concreción del cuarto compromiso de la gestión escolar por el cual es competencia del directivo acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, lo que deviene en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como la aplicación de estrategias basadas en las Rutas del Aprendizaje y el uso pertinente del tiempo y de los recursos educativos.

El MAE busca satisfacer las demandas pedagógicas individuales de los docentes del III Ciclo de la EBR en el área de Matemática con el fin de mejorar su práctica y, por ende, el logro de los aprendizajes; para ello, se tomará en cuenta las características del entorno, las oportunidades y amenazas, a fin de abordar los problemas sociales que afectan al distrito de Laredo, como la delincuencia, el pandillaje y la promiscuidad, los cuales constituyen factores de riesgo, ya que los niños se encuentran expuestos a adquirir malos hábitos.

En tal sentido, Tobón (2006) señala que el contexto es el que influye, implica, limita, motiva y apoya a las personas en su desempeño. Ahí radica la necesidad de partir del conocimiento de éste para darle significado a las actividades que se realizan en la escuela. Por ello, respondiendo al enfoque territorial de la escuela, es necesario desarrollar sesiones de aprendizaje cuya situación de contexto conlleven a la reflexión crítica de los estudiantes sobre la problemática del distrito, así como también se propongan actividades que promuevan el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad relacionadas con el contexto de los niños.

El distrito de Laredo cuenta con aproximadamente con 25000 habitantes, cuya población económicamente activa se dedica al comercio ambulatorio, obreros dependientes e independientes con ingresos mensuales equivalentes al salario mínimo legal. Cuenta con los servicios básicos de agua, desagüe, energía eléctrica e internet, que facilitan las condiciones de salubridad y acceso a la comunicación. Entre los problemas sociales que aquejan al distrito se tiene la delincuencia, el pandillaje y la promiscuidad, por lo que los niños y niñas se encuentran expuestos a adquirir malos hábitos. Frente a ello, la IE enfoca sus actividades pedagógicas hacia la formación ciudadana y el respeto por el prójimo; así como también al desarrollo de actividades educativas que favorezcan el fortalecimiento de sus competencias matemáticas.

Es oportuno señalar que la institución educativa cuenta con un importante capital social, agentes de las diferentes instituciones públicas y privadas del distrito que se identifican con la educación de la niñez laredina y brindan su apoyo y colaboración para el logro de los objetivos. Entre ellas se encuentran la Empresa Agroindustrial Laredo, el Alcalde de la Municipalidad Distrital de Laredo, directores de instituciones educativas amigas, entre otros, quienes a través de la implementación de actividades de tutoría, apoyo a campañas de concientización social están presentes en el tratamiento de la problemática local.

Es oportuno la implementación del MAE, ya que el Ministerio de Educación (2014b), señala que el monitoreo es un proceso sistémico y planificado de recojo y análisis de información de la práctica pedagógica, cuyos resultados desembocan en la toma de decisiones con el fin de mejorar el logro de los aprendizajes. Además, Murillo (2016), citado en el Módulo de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, señala que el monitoreo debe ser positivo, creíble y útil, de tal manera que los maestros sientan que se destacan las buenas prácticas, se le invita a la deconstrucción de su práctica para la toma de decisiones y acciones de mejora, las cuales estarán formalizadas en informes basados en datos objetivos.

Asimismo, el acompañamiento pedagógico es una estrategia que consiste en brindar soporte técnico y afectivo para promover el proceso de cambio en las prácticas pedagógicas. Vezub (2012) señala que el acompañamiento debe darse en cuatro ámbitos de intervención como son el interpersonal, para generar un clima de confianza propicio para compartir experiencias; el pedagógico didáctico, mediante el cual se desarrollan los saberes, estrategias y recursos sobre enseñanza, aprendizaje y currículo; el desarrollo profesional, mediante el cual el directivo acompaña al docente en su proceso de formación profesional; y el vínculo con la comunidad, por el cual el maestro es capaz de relacionarse con el entorno para contribuir con la escuela.

Tejedor (2012), señala que evaluar el desempeño docente es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de las responsabilidades del docente en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes a partir de información válida, objetiva y fiable relacionada con los logros de sus estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo. En tal sentido, luego de conocer los resultados de la misma, ésta debe servir de medio para su desarrollo personal y profesional.

Además existe una experiencia exitosa que sirve de base y referente sobre la implementación de un Plan de Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la mejora de la Calidad Educativa, la cual se desarrolló en la IE N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" ubicada en distrito de La Banda de Shilcayo, Región San Martín, rescatando la importancia de institucionalizar un sistema de mejora que involucre a toda la comunidad educativa partiendo de un acompañamiento pertinente a la práctica pedagógica que permita la reflexión crítica del docente sobre su desempeño en aras de la mejora de los aprendizajes.

El directivo como Líder Pedagógico cumple un papel preponderante en la implementación del MAE, ya que le concierne establecer metas y expectativas para el logro de los aprendizajes, las cuales se verán reflejadas en los procesos estratégicos de la institución educativa; por ello, le corresponde sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje y niveles de logro en el área de Matemática de los estudiantes del III Ciclo de la EBR.

De igual manera, es de su competencia fortalecer el desempeño docente a través del acompañamiento pedagógico, el desarrollo del trabajo colegiado, y la investigación e innovación pedagógica. Además, es responsable de preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes participando en la planificación curricular, la calendarización del año escolar y disponer de los espacios educativos acogedores y apropiados para el desarrollo de las actividades educativas dentro de un clima escolar favorable para el aprendizaje.

Asimismo, los docentes son responsables de planificar el trabajo pedagógico, conducir el proceso de enseñanza creando situaciones de aprendizaje motivadoras e innovadoras en el marco de la ejecución de los proyectos de aprendizaje, participar en la gestión de la escuela desde una perspectiva democrática y participar en actividades de desarrollo profesional. Los padres de familia sirven de soporte para el trabajo efectuado en la escuela. A través del Programa de Soporte Pedagógico se les brinda las estrategias para que pueda orientar a sus hijos en casa. El estudiante es el principal actor educativo y la razón de ser del sistema, cumple un rol protagónico en la construcción de su propio aprendizaje.

Para revertir la problemática encontrada se pretende mejorar la práctica pedagógica de los docentes a través de la implementación de estrategias de acompañamiento, como son la visita al aula, las pasantías internas, la sistematización de la práctica y los círculos de interaprendizaje, que permitirán, a partir de la reflexión crítica, fortalecer

las competencias profesionales de los docentes, las cuales se verán reflejadas en mejores resultados de aprendizaje. Asimismo, con ello también se logrará crear una nueva cultura escolar orientada a la formación continua.

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica está vinculada con algunos procesos de gestión que se desarrollan al interior de la escuela y que generan valor porque se relacionan unos con otros en la búsqueda del mejoramiento de su funcionamiento y logro de su visión, por la cual se aspira a ser una institución acreditada, con espíritu emprendedor y mejora continua que forma de manera integral estudiantes del nivel primario en el marco de un enfoque de gestión basado en procesos y el ejercicio de un liderazgo pedagógico.

Entre los procesos que se involucran con la alternativa de solución están el proceso de Dirección y Liderazgo principalmente con la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEO1.1); 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).

La ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación permitirá la creación de espacios de participación sobre todo al implementar estrategias de acompañamiento, como son las pasantías internas, los círculos de interaprendizaje y la sistematización de la práctica, las cuales darán paso a la reflexión crítica de la práctica pedagógica de los docentes en un ambiente de comunicación asertiva y aprendizaje horizontal, donde converjan las propuestas para la mejora y formación continua. Es importante, también, crear una cultura de aprendizaje colaborativo, a través de la formación de comunidades de aprendizaje.

Se puede afirmar que existe relación entre el Plan de MAE, la Gestión Curricular, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar, ya que el MAE busca la mejora de la práctica pedagógica y, con ello, elevar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática de los estudiantes del III Ciclo de la EBR; además tomando en cuenta 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. Es

importante, que durante y al finalizar la ejecución del presente plan esté presente la evaluación del estudiante para comprobar la eficacia del trabajo a realizar.

Existen algunos riesgos para la adopción de la alternativa, entre los cuales se encuentra la recarga de tareas administrativas asignadas al directivo; frente a ello se buscará celebrar alianzas con institutos tecnológicos de secretariado, así como también se pondrá en juego el manejo organizacional del directivo para generar espacios de intervención y, a la vez, poder atender la carga administrativa de la IE. De otro lado, se encuentra resistencia de algunos docentes a la visita al aula. Frente a ello, es importante la ejecución de una jornada de sensibilización docente sobre la importancia del monitoreo como proceso de recojo de evidencias sobre logros y dificultades de su práctica pedagógica a través de la reflexión crítica sobre la misma. Estos resultados permitirán la posterior asesoría técnica.

Asimismo, la ejecución de las estrategias de acompañamiento pedagógico se pueden ver afectadas por la poca disponibilidad de tiempo a contra horario de los docentes para realizar la sistematización de la práctica y participar en los círculos de interaprendizaje, así como también por la resistencia para la observación entre pares y los prejuicios por no reconocer las fortalezas en otros maestros de la misma escuela. Frente a lo cual, se ejecutarán talleres de sensibilización sobre la importancia de las acciones de acompañamiento, se considerarán en la calendarización del año escolar las jornadas pedagógicas orientadas a la ejecución de estas estrategias y la realización de talleres de relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral.

Finalmente, se encuentra como riesgo para evaluar la práctica docente la resistencia del maestro a ser evaluado, porque considera la evaluación como una actividad punitiva. Por ello, es menester, la implementación y ejecución de talleres de sensibilización sobre la importancia de la evaluación del desempeño docente, así como la realización de talleres sobre las rúbricas de desempeño docente difundidas por el Ministerio de Educación, instrumento que guarda relación con los dominios del Marco del Buen Desempeño Docente.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica. A continuación **se** presenta los fundamentos conceptuales del MAE:

***5.1.1.1. Monitoreo pedagógico*.** En el monitoreo es transcendental desarrollar el sentido de observación y análisis de los resultados recogidos para luego socializarlo como una comunidad de aprendizaje para que entre todos sientan que son un grupo de aprendizaje, una comunidad que ofrece y genera oportunidades y medios de aprendizaje y enseñanza, el liderazgo del directivo es crucial para desarrollar este proceso.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Según el Ministerio de Educación (2014b), el monitoreo es un proceso que posibilita el recojo de información sobre los procesos pedagógicos que desarrolla el docente durante su práctica pedagógica, sus fortalezas y debilidades, para su respectivo análisis y toma de decisiones. Su propósito es mejorar la enseñanza y, por ende, los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Se caracteriza por ser sistémico y planificado.

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

- *Visita al Aula*. Constituye una estrategia de monitoreo que permite hacer un diagnóstico sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Según el Ministerio de Educación (2014b), la visita al aula es un proceso que implica la observación, el registro de hechos, la asesoría y los compromisos asumidos en base a objetivos preestablecidos. Se realiza con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica de manera objetiva, confiable y oportuna para brindar asistencia pedagógica y de esta manera mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Se deben realizar visitas de manera continua y sistemática, dando prioridad a las aulas que presenten bajos logros de aprendizaje.

Según el Ministerio de Educación (2014c), la información recogida durante las visitas a aula caracteriza la práctica docente identificando los supuestos que hay detrás de ella y debe ser utilizada para identificar evidencias del nivel de desarrollo de su

práctica en concordancia con lo especificado por el MBDDocente; explicar con criterio normativo los datos recogidos; elaborar el informe de monitoreo que especifique las evidencias encontradas, determinar el nivel de desarrollo alcanzado por el maestro y detallar los pasos a realizar para el cumplimiento del MBDDocente; y, finalmente, usar estos datos para los planes de mejora individualizados.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en resolución de problemas. Para realizar las acciones de monitoreo de la práctica pedagógica se utilizarán los siguientes instrumentos:

- *Ficha de observación*. Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo, que especifican de forma clara y detallada qué se está observando. Se utilizan cuando el investigador debe citar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Este instrumento es complemento del cuaderno de campo, de la entrevista y es la primera aproximación del investigador a la problemática. Recuperado de http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.pe/2011/10/fichas-de-observacion.html.

En el caso de la observación de aula, se consideran las fichas de monitoreo, las cuales deben contener criterios propios referentes a la problemática encontrada y sobre la cual se necesita recoger información relevante. Tomar en cuenta que estos instrumentos no deben ser estandarizados, ya que lo que se persigue es mejorar la práctica pedagógica para que redunde en la mejora de los aprendizajes. Por lo tanto, éstas deben responder a planes de mejora personalizados y nacer del consenso de los docentes de la institución educativa previo al análisis de los resultados de aprendizaje.

- *Cuaderno de campo*. Según el Ministerio de Educación (2014c), el cuaderno de campo que utiliza el acompañante es un instrumento de uso frecuente que posibilita recoger y registrar hechos y situaciones significativas de la práctica pedagógica adecuados a los propósitos de la información que se quiere registrar. Además, posibilita el registro de la reflexión sobre la propia práctica, es decir, descubrir y argumentar los supuestos sobre los que se desarrolló dicha práctica para someterla a juicio crítico en cada contexto particular, elaborar nuevos significados, entender y concretar nuevos conocimientos. Por lo tanto, es una herramienta que favorece la construcción de saber pedagógico.

***5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico*.** El acompañamiento pedagógico genera y fortalece la práctica docente y contribuye a consolidar una cultura de permanente

innovación de la práctica pedagógica en la institución educativa, encaminada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo, considerando que todo es perfectible y que el docente aprende dentro de una comunidad de aprendizaje.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El Ministerio de Educación (2017c), señala que el acompañamiento pedagógico es una estrategia que favorece la formación docente en servicio. Está centrada en la escuela y mediada por un acompañante. Su función es promover la mejora de la práctica docente de manera individual y colectiva partiendo del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, tomando conciencia para ejecutar los cambios necesarios y forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y así mejorar los aprendizajes.

En tal sentido, se entiende que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en el mismo campo de acción donde el acompañante pedagógico tiene la misión de posibilitar la reflexión crítica individual y colectiva de la práctica pedagógica de los maestros en servicio para contribuir a su desarrollo personal y profesional, al fortalecimiento de la escuela y la mejora de los aprendizajes.

Vezub (2011) señala que el acompañamiento debe darse en cuatro ámbitos de intervención como son el interpersonal para generar un clima de confianza propicio para compartir experiencias; el pedagógico didáctico mediante el cual se desarrollan los saberes, estrategias y recursos sobre enseñanza, aprendizaje y currículo; el desarrollo profesional, mediante el cual el directivo acompaña al docente en su proceso de formación profesional; y el vínculo con la comunidad, por el cual el maestro es capaz de relacionarse con el entorno para contribuir con la escuela.

Figura 4. Ámbitos de intervención del acompañamiento pedagógico.

Para Vezub y Alliaud (2012), citado en el Módulo Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, es importante la reflexión sobre la práctica pedagógica como eje central de todo proceso de acompañamiento. Esta debe estar sustentada en los supuestos teóricos de la práctica, en la revisión de los esquemas mentales del maestro, las creencias, las rutinas, los hábitos y actitudes que se observan durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje. En ese sentido, el acompañamiento debe permitir un proceso de auto y coanálisis que facilite el desarrollo docente en tres aspectos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar la práctica pedagógica de los docentes se necesita de asistencia técnica y de mediadores que faciliten el cambio.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento. Entre éstas tenemos:

- *Pasantías*. Según el Ministerio de Educación (2017c), las pasantías consisten en la observación in situ del desempeño exitoso de un docente en determinada estrategia por otro docente que tiene dificultades en la aplicación de la misma. Para ello, el acompañante debe identificar las buenas prácticas, así como también aquellas que presentan dificultades durante el proceso pedagógico. Asimismo, se requiere prever la atención de los niños del aula del docente que realizará la pasantía.

- *Sistematización de la práctica*. Según el Ministerio de Educación (2017c), es una estrategia que permite precisar y valorar el desempeño de los maestros con

buenos resultados, así como identificar las lecciones aprendidas. Para Jara O. (2010), citado en el Módulo Monitoreo, acompañamiento y evaluación la práctica docente, la sistematización de la práctica favorece la apropiación crítica de práctica pedagógica, recaba aprendizajes que permitan mejorarla, hace posible un diálogo crítico entre los actores participantes en los procesos educativos, ayuda a la construcción de un pensamiento colectivo enriquecido con los aportes de las sistematizaciones que se efectúen en base a sus experiencias, dando pase a la conceptualización y la teorización.

- *Círculos de interaprendizaje*. Según el Ministerio de Educación (2017c), son espacios que favorecen el intercambio de experiencias y aprendizaje entre docentes y directivo de una misma escuela, acerca de una temática pedagógica de interés común. Permite la socialización y puesta en valor de las prácticas pedagógicas exitosas a través de la discusión y la reflexión, registrando las ideas fuerza de los maestros así como el consenso que nazca de ellas. Además, permite conocer a profundidad determinadas estrategias pedagógicas. Requiere de un alto grado de participación de los docentes. Se fortalece la comunicación, el trabajo en equipo, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica pedagógica.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente

5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes "la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia". (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10), citado en el Módulo Monitoreo, acompañamiento y evaluación la práctica docente. En tal sentido, la evaluación de desempeño tiene carácter formativo, pues se valora la práctica pedagógica y se propicia la reflexión docente para identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias de acuerdo al MBDDocente.

5.1.1.3.2. Modelo de evaluación de la práctica docente centrada en el perfil ideal del docente. Según el Ministerio de Educación (2017c), la evaluación centrada en el perfil del docente consiste en evaluar el desempeño docente en relación con un perfil predeterminado, "ideal", el cual nace del consenso y percepción de diferentes actores, destacando los rasgos y características más importantes de los maestros relacionados

con los logros de sus estudiantes. A partir de dicho perfil se estructuran cuestionarios que puedan ser aplicados como autoevaluación a través de un evaluador externo.

5.1.1.3.3. Tipos de evaluación sobre la práctica docente en resolución de problemas. Entre estos tipos tenemos:

- *La visita al aula*. Esta permitirá la observación de la clase, mediante la cual se evaluará las capacidades pedagógicas de los docentes en el enfoque de la resolución de problemas, el sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones, la emocionalidad y los resultados de su labor educativa. Para ello, se recogerá esta información utilizando la Rúbrica de Observación Docente propuesta por el Ministerio de Educación.

- *Autoevaluación*. Según el Ministerio de Educación (2017c), un docente crítico reflexivo se caracteriza por su capacidad de autocrítica, la investigación, el aprendizaje a partir de la propia experiencia y de la interacción con sus pares, la construcción de nuevos conocimientos, la validación de propuestas innovadoras, la afirmación de su identidad y el desarrollo de su autonomía profesional. Por lo tanto, la autoevaluación constituye un proceso por el cual el maestro reflexiona sobre su propia práctica identificando sus capacidades pedagógicas y su responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

- *Coevaluación*. Es un proceso por el cual dos pares evalúan su desempeño docente entre sí de acuerdo a criterios predeterminados y utilizando para ello un instrumento, que se les permitirá recoger información relevante sobre la práctica pedagógica en atención a su experticia en el campo docente. Para este efecto, es necesario sensibilizar a los docentes en la importancia de la evaluación entre pares para fortalecer y enriquecer su práctica, determinar los criterios a tener en cuenta y elaborar el instrumento de manera consensuada.

- *Heteroevaluación*. Es un proceso por el cual se evalúa el desempeño docente. Para este efecto, el evaluador deber ser de distinto nivel que el docente evaluado. Se puede evaluar al docente a partir de los resultados alcanzado por sus estudiantes, así como también a través del portafolio docente, el cual contiene evidencias del quehacer docente en distintas dimensiones, sus reflexiones, la sistematización de su práctica, los recursos que utiliza, entre otros.

5.1.2 Área de Matemática. A continuación se exponen los fundamentos del área de Matemática contemplados en el Currículo Nacional de la Educación Básica:

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. Según el Ministerio de Educación (2016), el proceso de enseñanza y aprendizaje que sustenta el área de Matemática está basado en el Enfoque centrado en la resolución de problemas, el cual se define a partir de las siguientes características:

> La Matemática es un producto cultural dinámico, cambiante, en constante desarrollo y reajuste.
> Toda actividad matemática tiene como escenario la resolución de problemas planteados a partir de situaciones, las cuales se conciben como acontecimientos significativos que se dan en diversos contextos. Las situaciones se organizan en cuatro grupos: situaciones de cantidad; situaciones de regularidad, equivalencia y cambio; situaciones de forma, movimiento y localización; y situaciones de gestión de datos e incertidumbre.
> Al plantear y resolver problemas, los estudiantes se enfrentan a retos para los cuales no conocen de antemano las estrategias de solución, esto les demanda desarrollar un proceso de indagación y reflexión social e individual que les permita superar las dificultades u obstáculos que surjan en la búsqueda de la solución. En este proceso, construyen y reconstruyen sus conocimientos al relacionar y reorganizar ideas y conceptos matemáticos que emergen como solución óptima a los problemas, que irán aumentando en grado de complejidad.
> Los problemas que resuelven los estudiantes pueden ser planteados por ellos mismos o por el docente; de esta manera, se promoverá la creatividad y la interpretación de nuevas y diversas situaciones.
> Las emociones, actitudes y creencias actúan como fuerzas impulsadoras del aprendizaje.
> Los estudiantes aprenden por sí mismos cuando son capaces de autorregular su proceso de aprendizaje y reflexionar sobre sus aciertos, errores, avances y las dificultades que surgieron durante el proceso de resolución de problemas. (Ministerio de Educación, 2016, p. 231)

En consecuencia, las actividades matemáticas deben plantearse en el marco de situaciones significativas para los estudiantes, de tal manera que se enfrenten a nuevos retos que les permitan desarrollar su capacidad de indagación y reflexión para construir y reconstruir sus conocimientos de manera creativa dentro de un ambiente acogedor que impulse su aprendizaje. Los estudiantes deben ser capaces de autorregular su aprendizaje a partir de la reflexión de sus aciertos, errores y dificultades.

***5.1.2.2. Competencia matemática*.** Según el Currículo Nacional de la Educación Básica Regular (2016), la competencia es la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades con la finalidad de lograr un fin específico en una situación determinada, desempeñándose de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente supone entender la situación que se debe desafiar y valorar las posibilidades que se tiene para resolverla.

La competencia resuelve problemas de cantidad, según Ministerio de Educación (2016), consiste en que el estudiante solucione problemas o diseñe nuevos problemas que le exijan construir y entender las nociones de número, de sistemas numéricos, sus operaciones y propiedades. Para ello, el estudiante debe partir de situaciones de la vida cotidiana en las que hay que utilizar números y/o realizar cálculos para formular y resolver problemas. El razonamiento lógico en esta competencia es utilizado cuando el estudiante hace cotejos, explica a través de similitudes, induce propiedades a partir de casos particulares o ejemplos, en el proceso de resolución del problema.

Por lo tanto, la competencia resuelve problemas de cantidad busca que los estudiantes solucionen o creen nuevos problemas que le exijan comprender la idea de número dentro de un sistema numérico, la construcción del significado de las operaciones y sus propiedades y utilizarlos para representar las relaciones entre sus datos y condiciones, haciendo uso de estrategias propias para estimar o calcular el resultado requerido.

5.1.2.2.1. Estrategias para la resolución de problemas de cantidad. Entre las estrategias propuestas por las Rutas del Aprendizaje tenemos:

- *El control de asistencia*. Esta estrategia consiste en usar los números registrados en una matriz de asistencia, partiendo de una situación real y significativa, la cual es aprovechada para leer y escribir números, cuantificarlos, resolver problemas aditivos y aplicar diversas estrategias que permitan comparar, ordenar, estimar y calcular cantidades a partir del registro de asistencia de los estudiantes.

- *Comprar y vender en la tiendita*. A través de esta estrategia, los niños tiene la posibilidad de vivenciar el uso real de los números en situaciones que impliquen comprar y vender y de esta manera identificar datos; comunicar y representar al expresar los precios de los productos de distintas formas; elaborar y usar estrategias para calcular o estimar el vuelto o el total, razonar y argumentar al explicar por qué organizaron de determinada manera los productos o justificar los procedimientos de cálculo mental o escrito que usaron.

- *Buscamos números en diversos textos*. Esta estrategia consiste en buscar números que aparecen en diversos textos de tarjetas, invitaciones, noticias, calendarios, etiquetas, el DNI, carteles, entre otros, cercanos y conocidos para el niño. Una vez identificados los números, se trabaja sobre sus diferentes usos, por ejemplo, en una invitación podemos encontrar números que nos indican direcciones y otros que nos indican la hora y la fecha. De esta manera los niños van afianzando el proceso.

- *¿Dónde hay más?* Esta estrategia consiste en presentar a los niños dos o más recipientes conteniendo diferente cantidad de objetos. Asimismo, los objetos de cada recipiente deben ser distintos y tener varios tamaños a la vista. Una vez que los niños observan bien los recipientes deben comparar las cantidades de objetos: a simple vista al inicio y realizando conteo después, para comprobar sus resultados.

5.1.2.2.2. Recursos didácticos para la resolución de problemas de cantidad. Conde (2006), señala que un recurso didáctico es cualquier material que se ha elaborado con la finalidad de facilitar al docente su función pedagógica y, a su vez, ayudar al estudiante en el proceso de construcción del conocimiento. Los recursos didácticos proveen información al alumno, guían sus aprendizajes, ya que los ayudan a organizar la información que los docentes quieren transmitir. De esta manera se ofrecen nuevos conocimientos al alumno. Ayudan a ejercitar las habilidades y también a desarrollarlas. Los recursos didácticos despiertan la motivación, la impulsan y crean un interés hacia el contenido del mismo.

En tal sentido, entre los recursos didácticos que los docentes pueden utilizar para la resolución de problemas tenemos el ábaco abierto, el ábaco chino, las regletas de Cuisenaire, los bloques multibase, bloques lógicos, el bingo, tableros, dados, dinero (monedas y billetes), el geoplano, las semillas, palitos, chapitas, cuentas, menú de restaurantes, catálogos de productos, cinta métrica, tazas de medida, balanzas, fichas de colores, etc.

5.1.2.2.3. Procesos didácticos de la resolución de problemas de cantidad. Los procesos didácticos para la resolución de problemas de cantidad son la comprensión del problema, la búsqueda de estrategias, la representación, la formalización, la reflexión y la transferencia. Cabe señalar que las cuatro primeras están basadas en la metodología de resolución de problemas propuestos por Polya.

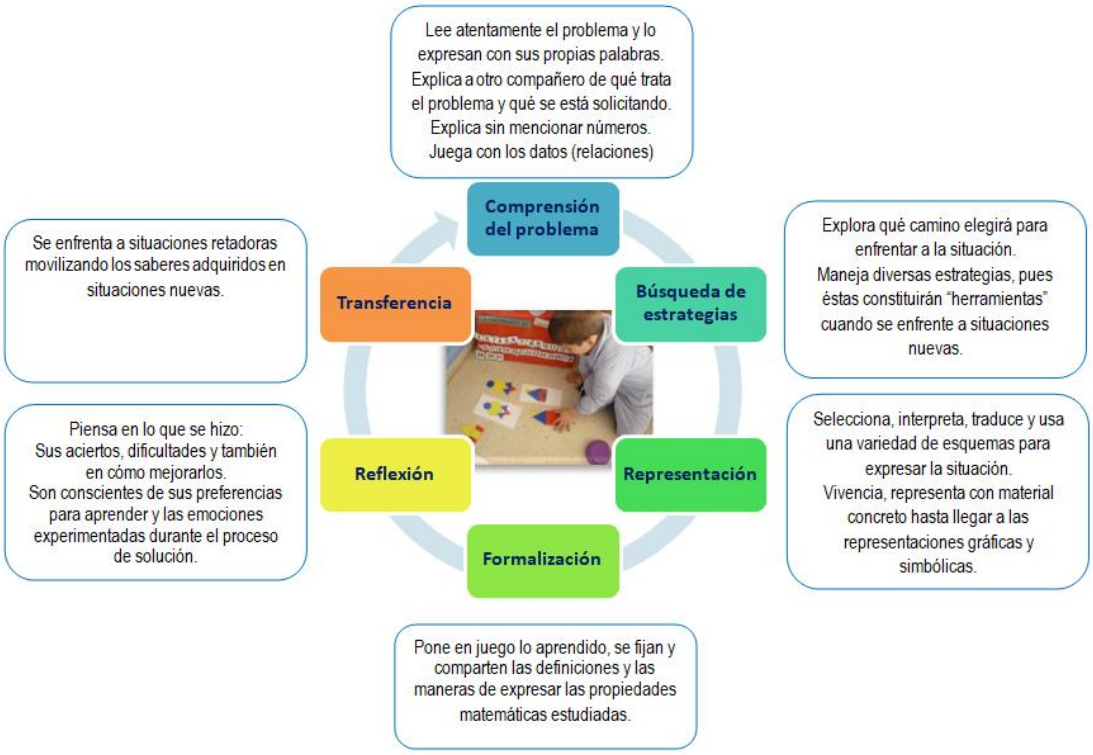

Figura 5. Procesos didácticos de la resolución de problemas.

5.1.3 Convivencia escolar

5.1.3.1. Definición de convivencia escolar. Según el Ministerio de Educación (2017d), la convivencia escolar es un conjunto de relaciones interpersonales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva, cuya responsabilidad es compartida por todos los y las integrantes de la IE. A fin de cumplir con su misión pedagógica, la experiencia de convivencia en la escuela debe proporcionar a los y las estudiantes las competencias, capacidades, actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos y ciudadanas, conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad. Para ello debe fomentar un ambiente de relaciones fundamentado en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad.

5.1.3.2. Estrategias para favorecer el clima escolar. El Ministerio de Educación (2017d), propone entre sus líneas de acción la promoción de la convivencia, la cual está orientada a garantizar un clima favorable para el desarrollo de las acciones educativas. Ésta apunta al fomento, al fortalecimiento y el reconocimiento de relaciones democráticas, participativas, inclusivas e interculturales entre todos los actores educativos. Desde el rol del directivo es importante cuidar cómo se desarrollan cada una de las relaciones que se dan entre los actores educativos, ya que es fundamental para el buen desarrollo de las actividades educativas.

La promoción de la convivencia escolar requiere de constituir el Comité de Tutoría y Orientación Educativa, designar al docente responsable de la convivencia escolar/SÍSEVE, elaborar de manera participativa las normas de convivencia de la escuela y de manera participativa los acuerdos de convivencia de cada aula, en el marco de una comunicación horizontal, asertiva y de escucha activa entre los entes educativos.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa titulada "Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la mejora de la Calidad Educativa" que se presenta a continuación se desarrolló en la Institución Educativa N° 0523 "Luisa del Carmen del Águila Sánchez" ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, región San Martín con el fin hacer frente a los problemas de aprendizaje que se reflejaba en las bajas calificaciones de los estudiantes, en el alto índice de reprobación, en la deserción escolar y en el marcado desinterés de los estudiantes por el estudio.

El Sistema de Mejora de la Calidad Educativa se desarrolló en fases. En la primera fase se llevó a cabo un diagnóstico que permitió conocer la realidad interna y externa del contexto de la Institución. El diagnóstico aportó información sobre el contexto, los recursos, la gestión directiva, la enseñanza y aprendizaje, la convivencia y construcción de ciudadanía, la interacción con la comunidad y la evaluación en valores lengua y matemática.

En una segunda fase, optaron por el Fortalecimiento del consejo académico para el tratamiento de la problemática encontrada para lo cual se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico que contempló las siguientes acciones:

- Actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional.
- Capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo.
- Elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes.

Asimismo, se rescata el trabajo en equipo para lograr el compromiso con la consecución de las metas educativas; el liderazgo del Consejo Académico en la implementación de la propuesta; la integración del Sistema de Mejora de la Calidad

dentro del Proyecto Educativo Institucional; el acompañamiento pedagógico en base a criterios propios y conjuntos y de dominio de todos los maestros, considerando la autoevaluación como punto de partida y las reuniones permanentes para reflexionar sobre el trabajo pedagógico bajo la orientación de los directivos.

La implementación del SMCE puso en evidencia que es importante institucionalizar un sistema de mejora que involucre a toda la comunidad educativa si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos. Ese sistema de mejora parte del monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica que permita la reflexión crítica del docente sobre su desempeño. Asimismo, destacó la importancia de las evaluaciones cíclicas a la institución educativa en todos los aspectos para tener una visión clara sobre su avance. Finalmente, cabe resaltar que la presente experiencia sirve de base y aval para el éxito de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que se pretende aplicar en la Institución Educativa N° 80044 – "San Martín de Porres".

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para dar solución a la problemática encontrada se plantea el siguiente objetivo:

Potenciar la práctica pedagógica para elevar el nivel de logro en la competencia resuelve problemas de cantidad 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 del III Ciclo de la EBR de la Institución Educativa Nº 80044 – "San Martín de Porres" - UGEL 01 El Porvenir - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. El logro del objetivo general implica la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo de la EBR en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de la visita de aula, para recoger información sobre la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.
- Acompañar la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo de la EBR en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y materiales y recursos educativos, trabajo docente en equipo y compromiso docente con las metas educativas.
- Evaluar la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III Ciclo de la EBR en el área de Matemática constituye la alternativa de solución priorizada, la cual permitirá la ejecución de estrategias pertinentes y actividades que favorezcan el desarrollo de las competencias matemáticas de los estudiantes. Para ello, se implementará el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos desarrollados en las sesiones de aprendizaje y la convivencia en el aula. Sobre la base de los resultados encontrados se realizará una intervención contextualizada a fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

La implementación del Plan del Acción es viable porque hay marcos normativos que la respaldan como son la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial, el Marco del Buen Desempeño Docente, el Marco del Buen Desempeño Directivo, los Compromisos de Gestión Escolar, el Proyecto Educativo Nacional, el Currículo Nacional de la Educación Básica, la Norma Técnica para el desarrollo del Año Escolar 2018.

La ejecución del presente Plan de Acción permitirá fortalecer la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo en el área de Matemática generando un cambio de actitud en la cultura escolar en la cual se institucionalice la mejora continua, el diagnóstico como punto de partida para el tratamiento de la problemática escolar, el análisis y la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica, la sistematización de experiencias y la retroalimentación formativa.

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 /TÉCNICAS/ PROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III Ciclo de la EBR en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.	Monitorear la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo de la EBR en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de la visita de aula, para recoger información sobre la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	6 visitas	Visita al aula con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa.	Equipo directivo	x								
					Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x								
					Elaboración del Plan de monitoreo.	Equipo directivo	x								
					Elaboración del Protocolo de monitoreo.		x								
					Diagnóstico del desempeño docente (1ra visita) .	Equipo directivo		x							
					Observación de sesiones de aprendizaje. (2da, 3ra y 4ta sesión).	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
					Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas, a través del informe de monitoreo personalizado.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
	Acompañar la práctica pedagógica de	Número de pasantías ejecutadas.	5 pasantías internas	Pasantías con énfasis en la aplicación de las	Jornada de sensibilización sobre la importancia de las	Equipo directivo				x					

los docentes del III Ciclo de la EBR en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y materiales y recursos educativos, trabajo docente en equipo y compromiso docente con las metas educativas.			estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	pasantías internas.										
				Elaboración del Plan de pasantías internas.	Equipo directivo				x					
				Ejecución de las pasantías.	Equipo directivo					x	x	x		
				Evaluación de la ejecución de las pasantías.	Equipo directivo					x	x	x		
				Informe de la ejecución de las pasantías.	Equipo directivo					x	x	x		
	Número de talleres de sistematización de la práctica ejecutados.	5 talleres	Sistematización de la práctica con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Observación y análisis del vídeo de la clase realizada.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
				Reflexión sobre la práctica pedagógica.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
				Elaboración de matriz de fortalezas, aspectos por mejorar y alternativas de solución.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
				Asesoría técnica sobre los aspectos por mejorar.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
				Evaluación de la ejecución de la sistematización de experiencias.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		
				Informe de la ejecución de la sistematización de experiencias.	Equipo directivo			x	x	x	x	x		

		Número de Círculos de Interaprendizaje ejecutados.	3 Círculo de Interaprendizaje.	Círculo de Interaprendizaje con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada de sensibilización sobre la importancia de los Círculos de Interaprendizaje.	Equipo directivo	x								
					Elaboración del Plan de Círculo de Interaprendizaje.	Equipo directivo	x								
					Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias.	Docentes	x								
					Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	Equipo directivo			x			x		x	
					Evaluación de la ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	Equipo directivo				x			x		x
					Informe sobre Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	Equipo directivo				x			x		x
	Evaluar la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de evidencias recogidas	Número de docentes evaluados.	6 docentes evaluados.	heteroevaluación: Visita aula con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo	x								
					Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	Equipo directivo							x		
					Observación de la sesión de	Equipo directivo							x	x	x

	durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.				aprendizaje.										
					Análisis de resultados.	Equipo directivo							x	x	x
					Socialización de resultados.	Equipo directivo							x	x	x
		Número de docentes evaluados.	6 docentes evaluados.	Coevaluación: Observación entre pares con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada sensibilización sobre la importancia de la observación entre pares.	Equipo directivo						x			
					Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	Equipo directivo						x			
					Observación de la sesión de aprendizaje.	Equipo directivo							x	x	x
					Análisis de resultados.	Equipo directivo							x	x	x
					Socialización de resultados.	Equipo directivo									
		Número de docentes autoevaluados.	6 docentes autoevaluados.	Autoevaluación con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos	Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente	Equipo directivo						x			
					Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Equipo directivo									x
					Análisis de resultados.	Equipo directivo									x

				educativos.	Socialización de resultados.	Equipo directivo									x
		Número de estudiantes evaluados.	180 estudiantes evaluados	Heteroevaluación: Evaluación al estudiante	Sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación a los estudiantes.	Equipo directivo						x			
					Elaboración del instrumento (prueba de problemas de cantidad).	Equipo directivo Docentes						x			
					Aplicación del instrumento (prueba objetiva de entrada y salida).	Docentes	x								x
					Análisis de resultados.	Equipo directivo Docentes									x
					Elaboración del Plan de Acción 2019.	Equipo directivo									x

Figura 6. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Monitorear y evaluar el Plan de Acción es fundamental para garantizar el logro de los objetivos planteados y lograr el impacto deseado. Además, permitirá hacer un seguimiento sistémico a la implementación del plan y medir la eficacia de las estrategias ejecutadas, conocer las deficiencias, obstáculos y necesidades para modificar la intervención si fuera necesario y, a la vez, apropiarse de nueva información que servirá de base para la toma de nuevas decisiones.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz, cuyos componentes son los siguientes, además de objetivos específicos, sus indicadores, estrategias y actores responsables:

- Nivel de implementación de las actividades: Cuya escala evaluativa determina el nivel de implementación al término del primer semestre académico de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias: Son los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Instrumentos: Son los documentos de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Recursos: Son los requerimientos necesarios para la ejecución de la actividad.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta al término del semestre.

A continuación, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN AL PRIMER SEMESTRE						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo de la EBR en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de la visita de aula, para recoger información sobre la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa.	Director Docentes						x	Registro de asistencia Fotografías	Ficha de monitoreo	Proyector multimedia Diapositivas Dinámicas	85%
			Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Director Docentes						x	Acta de Jornada		Cuaderno de actas	
			Elaboración del Plan de Monitoreo.	Director Docentes						x	Plan de Monitoreo		Papel bond	
			Elaboración del Protocolo de monitoreo.	Director Docentes						x	Protocolo de monitoreo		Papel bond	
			Diagnóstico del desempeño docente (1ra visita).	Director Docentes						x	Matriz de fortalezas y debilidades de desempeño docente		Papel bond	
			Observación de sesiones de aprendizaje. (2da, 3ra y 4ta sesión).	Director Docentes				x			Fichas de monitoreo Cuaderno de campo Fotografías		Papel bond Cuaderno Cámara fotográfica	
			Procesamiento y comunicación	Director Docentes				x			Informe de Monitoreo		Papel bond	

			de resultados de las visitas, a través del informe de monitoreo personalizado.											
Acompañar la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo de la EBR en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y materiales y recursos educativos, trabajo docente en equipo y compromiso docente con las metas educativas.	Número de pasantías ejecutadas.	Pasantías con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada de sensibilización sobre la importancia de las pasantías internas.	Director Docentes						x	Registro de asistencias Acta de jornada	Ficha de observación	Cuaderno de actas	70%
			Elaboración del plan de pasantías internas.	Director Docentes						x	Plan de pasantías		Papel bond	
			Ejecución de las pasantías.	Director Docentes				x			Cuaderno de campo		Cuaderno	
			Evaluación de la ejecución de las pasantías.	Director Docentes				x			Matriz de evidencias		Papel bond	
			Informe de la ejecución de las pasantías.	Director Docentes				x			Informe de pasantía		Papel bond	
	Número de talleres de sistematización de la práctica ejecutados.	Sistematización de la práctica con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico	Observación y análisis del vídeo de la clase realizada.	Director Docentes						x	Vídeos	Ficha de observación	Cámara filmadora Proyector	58%
			Reflexión sobre la práctica pedagógica.	Director Docentes				x			Cuaderno de campo Ficha de monitoreo		Cuaderno Papel Bond	
			Elaboración de matriz de fortalezas,	Director Docentes				x			Matriz de fortalezas, aspectos por		Papelógrafos plumones	

		del tiempo y de materiales y recursos educativos.	aspectos por mejorar y alternativas de solución.							mejorar y alternativas de solución				
			Asesoría técnica sobre los aspectos por mejorar.	Director Docentes				x			Fotografías Acta de acompañamiento		Papelógrafos	
			Evaluación de la ejecución de la sistematización de experiencias	Director Docentes				x			Matriz de valoración por aspectos		Papel bond	
			Informe de la ejecución de la sistematización de experiencias.	Director Docentes				x			Informe de la ejecución de la sistematización de experiencias		Papel bond	
	Número de Círculos de Interaprendizaje ejecutados.	Número de Círculos de Interaprendizaje ejecutados.	Jornada de sensibilización sobre la importancia de los Círculos de Interaprendizaje.	Director Docentes						x	Registro de asistencia	Lista de cotejos	Proyector multimedia Diapositivas Dinámicas	75%
			Elaboración del Plan de Círculo de Interaprendizaje.	Director Docentes						x	Informe diagnóstico de monitoreo		Papelotes plumones	
			Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias.	Director Docentes						x	Lista de cotejos		Papel bond	
			Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	Director Docentes			x				Acta de reunión de círculo de interaprendizaje		Proyector multimedia Diapositivas Dinámicas	

			Evaluación de la ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	Director Docentes			x			Matriz de valoración		Papel bond	
			Informe sobre Ejecución de los Interaprendizaje.	Director Docentes			x			Informe de ejecución de CIAs		Papel bond	
Evaluar la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemática a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Número de docentes evaluados.	Heteroevaluación: Visita aula con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Jornada sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	Director Docentes						x	Registro de asistencia Acta de reunión	Rúbricas de evaluación de desempeño docente	Libro de actas	50%
			Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	Director Docentes						x	Rúbrica de evaluación de desempeño docente		Material bibliográfico	
			Observación de la sesión de aprendizaje.	Director Docentes	x						Cuaderno de campo Rúbrica		Papel bond	
			Análisis de resultados.	Director Docentes	x						Informe de evaluación		Papel bond	
	Número de docentes evaluados.	Coevaluación: Observación entre pares con énfasis en la aplicación	Jornada sensibilización sobre la importancia de la observación	Director Docentes						x	Registro de asistencia Acta de reunión	Lista de cotejos	Libro de actas	40%

		de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	entre pares.											
			Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	Director Docentes						x	Lista de cotejos		Papel bond	
			Observación de la sesión de aprendizaje.	Director Docentes	x						Lista de cotejos Cuaderno de campo		Papel bond	
			Análisis de resultados.	Director Docentes	x						Matriz de valoración		Papel bond	
			Socialización de resultados.	Director Docentes	x						Informe de coevaluación		Papel bond papelógrafos	
	Número de docentes autoevaluados.	Autoevaluación con énfasis en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Elaboración del instrumento de auto evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	Director Docentes	x						Ficha de autoevaluación	Ficha de auto evaluación	Papel bond	10%
			Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Director Docentes	x						Fichas de autoevaluación aplicadas		Papel bond	
			Análisis de resultados.	Director Docentes	x						Matriz de valoración		Papel bond	
			Socialización de resultados.	Director Docentes	x						Informe de autoevaluación		Papel bond	
	Número de estudiantes	Heteroevaluación:	Sensibilización a los docentes	Director Docentes	x						Registro de asistencia	Prueba objetiva	Papel bond	10%

	evaluados.	Evaluación al estudiante.	sobre la importancia de la evaluación a los estudiantes.							Acta de reunión				
			Elaboración del instrumento (prueba de problemas de cantidad).	Director Docentes	x						Prueba objetiva		Papel bond	
			Aplicación del instrumento (prueba objetiva de entrada y salida).	Docentes Estudiantes	x						Fotografías Pruebas objetivas aplicadas		Papel bond	
			Análisis de resultados.	Director Docentes	x						Informe de evaluación al estudiante		Proyector multimedia	
			Elaboración del Plan de Acción 2019.		x						Plan de Acción 2019		Papel bond	

Figura 7. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

Toda ejecución de un plan implica ciertos riegos, los cuales nos llevan a tomar medidas para revertirlos. Entre ellos tenemos:

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de la visita de aula, para recoger información sobre la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y de materiales y recursos educativos.	Recarga de tareas administrativas de parte del órgano superior inmediato.	Implementación de estrategias de manejo organizacional del directivo Buscar alianzas estratégicas con instituciones educativas para la práctica profesional de estudiantes de secretariado.
	Resistencia de algunos docentes al monitoreo sostenido y sistemático.	Jornada de sensibilización docente sobre la importancia del monitoreo para el recojo de evidencias sobre logros y dificultades sobre la práctica pedagógica y la posterior asesoría técnica.
Acompañar la práctica pedagógica de los docentes del III Ciclo en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación de las estrategias de las Rutas del Aprendizaje, uso pedagógico del tiempo y materiales y recursos educativos, trabajo docente en equipo y compromiso docente con las metas educativas.	Poca disponibilidad de tiempo a contra horario de los docentes para ejecutar la sistematización de la práctica y la asistencia a los círculos de interaprendizaje.	Ejecutar talleres de sensibilización docente sobre la importancia del desarrollo de estrategias de acompañamiento docente. Considerar en la calendarización la ejecución de las jornadas pedagógicas orientadas a la implementación de los círculos de aprendizaje.
	Resistencia de algunos docentes para la observación entre pares.	Jornada de sensibilización docente sobre importancia de socializar las experiencias exitosas.
	Prejuicios de algunos maestros que no reconocen las fortalezas en los otros maestros.	Taller de relaciones interpersonales.
Evaluar la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Resistencia de los docentes a ser evaluados.	Taller de sensibilización docente sobre la importancia de la evaluación de desempeño docente. Taller sobre rúbricas de desempeño docente. Difusión de los fundamentos de la evaluación de desempeño docente.

Figura 8. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

El presupuesto permite tener un control de gastos en un período de tiempo determinado posibilitando, de esta manera, estimar de manera aproximada los recursos financieros que permitirán la normal ejecución de las actividades programadas en el Plan de Acción; además, permite conocer la procedencia de dichos recursos.

La matriz de presupuesto presenta los siguientes elementos:

- Actividades. Las cuales devienen de las estrategias y técnicas a implementar.
- Período. Está referido al tiempo de ejecución de la actividad.
- Costos. Está referido a los recursos económicos a utilizar.
- Fuentes de financiamiento. Está referido al origen de los recursos financieros.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa.	Primera semana de marzo	S/ 20,00 papelotes papel bond de color plumones gruesos	Recursos propios
Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración del Plan de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración del Protocolo de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	Autofinanciado
Diagnóstico del desempeño docente (1ra visita).	Tercera semana de abril	Ninguno	Autofinanciado
Observación de sesiones de aprendizaje. (2da, 3ra y 4ta sesión).	Mayo - Setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de resultados de las visitas, a través del informe de monitoreo personalizado.	Mayo - Setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Jornada de sensibilización sobre la importancia de las pasantías internas.	1ra semana de junio	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración del Plan de Pasantías internas.	2da semana de junio	Ninguno	Autofinanciado
Ejecución de las pasantías.	Julio - setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Evaluación de la ejecución de las pasantías.	Julio - setiembre	Ninguno	Autofinanciado

Informe de la ejecución de las pasantías	Julio - setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Observación y análisis del vídeo de la clase realizada.	Mayo - Setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Reflexión sobre la práctica pedagógica.	Mayo - Setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración de matriz de fortalezas, aspectos por mejorar y alternativas de solución.	Mayo - Setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Asesoría técnica sobre los aspectos por mejorar.	Mayo - Setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Evaluación de la ejecución de la sistematización de experiencias.	Mayo - Setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Informe de la ejecución de la sistematización de experiencias.	Mayo - Setiembre	Ninguno	Autofinanciado
Jornada de sensibilización sobre la importancia de los Círculos de Interaprendizaje.	1ra semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Elaboración del Plan de Círculo de Interaprendizaje.	1ra semana de marzo	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias.	1ra semana de marzo	Ninguno	Autofinanciado
Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	3ra semana de mayo, agosto y octubre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Evaluación de la ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	1ra semana de junio, setiembre y noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Informe sobre Ejecución de los Círculos de Interaprendizaje.	1ra semana de junio, setiembre y noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Jornada sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente.	1ra semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	1ra semana de abril	Ninguno	Autofinanciado
Observación de la sesión de aprendizaje.	Setiembre - Noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Análisis de resultados.	Setiembre - Noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Socialización de resultados.	Setiembre - Noviembre	S/ 5,00 papelotes	Recursos propios
Jornada sensibilización sobre la importancia de la observación entre pares.	1ra semana de agosto	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	1ra semana de agosto	Ninguno	Autofinanciado
Observación de la sesión de aprendizaje.	Setiembre -	Ninguno	Autofinanciado

	Noviembre		
Análisis de resultados.	Setiembre - Noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Socialización de resultados.	Setiembre - Noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración del instrumento de evaluación basado en el modelo del perfil ideal del docente.	1ra semana de agosto	Ninguno	Autofinanciado
Aplicación de la ficha de autoevaluación.	4ta semana de noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Análisis de resultados.	4ta semana de noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Socialización de resultados.	4ta semana de noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación a los estudiantes.	1ra semana de agosto	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración del instrumento (prueba de problemas de cantidad).	1ra semana de agosto	Ninguno	Autofinanciado
Aplicación del instrumento (prueba objetiva de entrada y salida).	Marzo y diciembre	S/. 860 copias de prueba objetiva	APAFA
Análisis de resultados.	4ta semana de noviembre	Ninguno	Autofinanciado
Elaboración del Plan de Acción 2019.	4ta semana de noviembre	ninguno	Autofinanciado

Figura 9. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción es el resultado de un proceso que fue enriquecido y empoderado durante el desarrollo de cada módulo formativo del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar partiendo del análisis de la problemática escolar centrada en los aprendizajes, en el marco del ejercicio de un liderazgo pedagógico compartido, para implementar estrategias que permitan elevar el nivel de logro de la competencia de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática en el III Ciclo de EBR en la Institución Educativa Nº 80044 – "San Martín de Porres" del distrito de Laredo. En tal sentido, el camino recorrido fue el que se describe líneas abajo.

El módulo cero permitió la elaboración de la ruta de cambio de la Institución Educativa Nº 80044 – "San Martín de Porres", proceso que facilitó el replanteamiento de políticas de trabajo con miras a la mejora de los aprendizajes, a partir del análisis de la problemática de la escuela, determinando sus fortalezas y debilidades a fin de proponer una solución oportuna, coherente y sistemática involucrando a todos los actores educativos esbozada en un Plan de Acción. Asimismo, aportó directrices para alcanzar las metas trazadas a partir de conocer, reconocer y valorar las fortalezas del directivo. Saber adónde se quiere llegar, soñar con la escuela ideal, que se ajuste a las necesidades que la sociedad de hoy demanda, formaron parte de este desafío.

El módulo uno denominado "Dirección Escolar" permitió la reflexión sobre la problemática encontrada a partir de la mirada y análisis de todos los agentes educativos, en torno a los aprendizajes, los procesos pedagógicos, la gestión y participación en el liderazgo de la escuela, convivencia entre los actores educativos y la interacción con la comunidad utilizando para este fin la chakana. Acto seguido, se priorizó la problemática en torno a los aprendizajes de los estudiantes, dando lugar a la construcción del árbol de problemas y la propuesta de alternativas de solución viables.

El módulo dos denominado "Planificación Escolar", la toma de decisiones informada" permitió tener otra visión de la escuela bajo el enfoque de la gestión por procesos, a través del cual se identificó el proceso sobre el que giraba la problemática encontrada y sus implicancias con los otros procesos de gestión para que a partir de ello se propongan alternativas de soluciones coherentes y sistemáticas. Se llegó a la

conclusión que la respuesta a las necesidades debería enmarcarse desde los procesos de Dirección y Liderazgo elaborándose el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo con la participación de todos los agentes educativos.

El módulo tres, "Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva", fue muy relevante para comprender la importancia de una convivencia sana y armoniosa para asegurar la calidad de los aprendizajes. En tal sentido, se abordó la importancia de la convivencia escolar y la participación para la formación integral del estudiante por lo cual se elaboró el Plan de Convivencia. Este módulo permitió realizar un taller con todos los actores educativos para identificar los tipos de violencia que se ejercía en la escuela y la forma de dar respuesta a ésta de manera participativa. Para ello se partió, en primer lugar, por la formulación de los acuerdos de convivencia institucional.

El módulo cuatro, "Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico" permitió conocer a profundidad el Currículo Nacional de la Educación Básica: sus enfoques, principios, el perfil de egreso del estudiante, las competencias y estándares de aprendizaje como base para la planificación de la enseñanza y el aprendizaje. En otras palabras permitió el fortalecimiento técnico del directivo para brindar un acompañamiento de calidad con experticia, con buenas relaciones interpersonales con los actores educativos dentro de un clima escolar favorable para el aprendizaje.

El módulo cinco, "Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente" permitió conocer los fundamentos, enfoques e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente como referentes para la mejora de los aprendizajes, el desarrollo docente continuo y la formación de la comunidades de aprendizaje y sobre la cual se apoya la alternativa de mejora al problema priorizado en el presente trabajo académico.

Finalmente, el módulo seis denominado "Plan de Acción" fue clave para la estructuración del presente Plan, ya que trazó el camino a seguir empezando por la realización de un diagnóstico objetivo, abordado desde la contextualización del problema, establecimiento de aspectos a investigar, aplicación de técnicas e instrumentos para el recojo de información, el análisis de los datos obtenidos y la elaboración del informe. A continuación, se abordó los principios en los que se fundamenta el Plan y los pasos a tener en consideración para su elaboración.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de la elaboración del Plan de Acción fue posible la adquisición de los siguientes saberes primordiales para dar tratamiento a la problemática encontrada en la institución educativa, tales como:

- Abordar la problemática de la institución educativa partiendo de un diagnóstico bajo la mirada de todos los agentes educativos, utilizando para ello instrumentos validados y contextualizados que permitirán responder de manera pertinente al tratamiento de la problemática encontrada.
- Generar un clima propicio para los aprendizajes basado en las buenas relaciones interpersonales entre todos los actores educativos permitirá garantizar las condiciones para un trabajo colaborativo como base primordial para la formación de comunidades de aprendizaje.
- Formar comunidades profesionales de aprendizaje al interior de la escuela favorecerá la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica de los maestros forjando así el establecimiento de una cultura de investigación docente orientada al logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- La adecuada implementación y ejecución del MAE basado en el trabajo colaborativo, participativo, reflexivo y democrático de los actores educativos permitirá la consolidación del liderazgo pedagógico y la transformación del desempeño en el mejoramiento de los aprendizajes.

Referencias

Conde, C. (2006). *¿Qué es un recurso didáctico?*. Recuperado de http://www.pedagogia.es/recursos-didacticos/

Chacón , S. (2015). *Procesos Didácticos en las Sesiones de Matemática*. Recuperado de https://es.slideshare.net/sulioch/procesos-didcticos-de-matemtica.

Herrera, D. (2011). *Cómo aprender a ser investigador*. Recuperado de http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.pe/2011/10/fichas-de-observacion.htmlMinisterio de Educación (2017). *Cuaderno de Registro para el Acompañamiento Pedagógico*. Lima: Impreso en el Perú

Jara, O. (2010). *La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos*. Recuperado de http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/ojara_entrevista_rmatinal.pdf

Ministerio de Educación (2014a). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

Ministerio de Educación (2014b). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizaje – Directivos construyendo escuela*. Lima: Impreso en Perú

Ministerio de Educación (2014c). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

Ministerio de Educación (2016). *Programa Curricular de Educación Primaria*. Lima: Impreso en el Perú

Ministerio de Educación (2016a) *Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico*. Impreso en: Impresos & Diseños

Ministerio de Educación (2017a). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima: Impreso en Perú

Ministerio de Educación (2017b). *Compromisos de Gestión Escolar.* Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/

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

Ministerio de Educación (2017d). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Impreso en el Perú

Tejedor, F. (2012). *Evaluación del Desempeño Docente*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2012 - Volumen 5, Número 1e. Recuperado de http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art24.pdf

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Recuperado de https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf

Vezub, L. (2011). *Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. El caso de los programas de mentoría a docentes principiantes*. Revista del IICE, Nº 30. Buenos Aires: Instituto de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires (pp. 109-132).