

# Sistematización de experiencia de la Asistencia Técnica a directivos 2019 - 2021:



Estrategias y herramientas para la gestión escolar



PERÚ

Ministerio  
de Educación



BICENTENARIO  
PERÚ 2021

Juan Cadillo León  
**Ministro de Educación**

Wilfredo Tomas Rimari Arias  
**Viceministro de Gestión Institucional**

Mariella Zapata Tipián  
**Directora General de Calidad de Gestión Escolar**

Martín Urrutia Varese  
**Director de Fortalecimiento de la Gestión Escolar**

**Equipo técnico**

Olinda Vilchez Gonzalez  
Katheryn Cajavilca Reyes  
Keithsy Inciso Castillo  
David Hurtado Melgarejo

**Revisión**

María del Carmen Estefanía Sánchez

**Corrección de Estilo**

Gabriela Ferrucci Montoya

**Difusión, diseño y diagramación**

Waldo Neves Lezameta  
Solange Carlin Calcina

**©Ministerio de Educación**

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja  
Lima, Perú Teléfono: (511)615-5800  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

**ISBN:** XXX-XXX-XXXX-XX-X

---

**Primera edición**

*Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos.*

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	05		
<hr/>			
<b>INTRODUCCIÓN</b>	06		
<hr/>			
<b>SECCIÓN I: MARCO CONCEPTUAL</b>	08		
<hr/>			
<b>1. ¿Qué estilos de liderazgo se promueven?</b>	10		
<hr/>			
<b>1.1</b> Liderazgo pedagógico	10		
<hr/>			
<b>1.2</b> Liderazgo sistémico	10		
<hr/>			
<b>2. ¿Cómo se articula esta experiencia con la dimensión pedagógica y el MBDDIR?</b>	11		
<hr/>			
<b>SECCIÓN II: ¿CÓMO IMPLEMENTAMOS EL COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR 4?</b>	12		
<hr/>			
<b>1. Monitoreo y Acompañamiento de la Práctica Pedagógica (M&amp;APP).</b>	14		
<hr/>			
<b>1.1</b> Definición	14		
<hr/>			
<b>1.2</b> Planificación del Monitoreo y Acompañamiento	15		
<hr/>			
<b>1.3</b> Ejecución de Monitoreo y Acompañamiento de la práctica pedagógica	30		
<hr/>			
		<b>2. Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP)</b>	42
<hr/>			
		<b>2.1.</b> Definición	42
<hr/>			
		<b>2.2.</b> Ejes	42
<hr/>			
		<b>2.3.</b> Planificación de CAP	47
<hr/>			
		<b>2.4.</b> Ejecución de CAP	55
<hr/>			
		<b>SECCIÓN III: SEGUIMIENTO DE M&amp;APP Y CAP</b>	68
<hr/>			
		<b>1</b> ¿Qué es seguimiento?	70
<hr/>			
		<b>2</b> Seguimiento en M&APP	72
<hr/>			
		<b>3</b> Seguimiento en CAP	77
<hr/>			
		<b>SECCIÓN IV: BIBLIOGRAFÍA</b>	80
<hr/>			
		<b>SECCIÓN V: ANEXOS</b>	84
<hr/>			

.....

# AGRADECIMIENTOS E INTRODUCCIÓN

.....

# AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseamos agradecer a todos los Directivos de IIEE públicas del Perú y Mentores que se comprometieron con esta experiencia de acompañamiento y fortalecimiento en el programa de Asistencia Técnica en el año 2019 y 2020, así como, en las Visitas en Gestión Escolar 2021.

De igual manera, agradecemos a los directivos por su participación en las entrevistas que acompañan la presente sistematización de experiencia.

Director Ringo Coral- IE 528. Región San Martín

Director Javier Cueva-IE 50227 San Francisco Javier. Región Cusco

Director Víctor Flores - IE 093 Manuela Felicia Gómez. Región Lima

Directora Deissy Hernández-IE 64001. Región Ucayali

Director Humberto Lanares- IE Mariscal Ramón Castilla. Región Huánuco

Directora Rocío Paredes- IE 83006 Andrés Avelino Cáceres. Región Cajamarca

Subdirectora Rosa Soplá -IE 10411. Región Piura

El equipo de Asistencia Técnica a Directivos  
2019 - 2020 y Visitas en Gestión Escolar 2021

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, existen diferentes procesos de cambio en la organización escolar y, paralelamente, se han creado políticas que los han ido normando. Es por ello que, para comprender y atender la Gestión Escolar desde una mirada holística, sistémica y de comunidad, el directivo necesita pasar del conocimiento teórico a la práctica, a través de la ejecución de acciones que fortalezcan su liderazgo pedagógico y promuevan una cultura de colaboración en la escuela.

Con esta mirada, se inició, en el 2019, la Asistencia Técnica (AT) a directivos con el objetivo de fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico (instruccional y distributivo) de los equipos directivos ratificados a través de la mentoría especializada en gestión escolar con estrategias de Coaching para desarrollar en la escuela un aprendizaje colaborativo desde la práctica reflexiva. Las acciones de la AT estuvieron centradas en el Compromiso de Gestión Escolar 4 (CGE4) a través del fortalecimiento del Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la IIEE (M&APP), y la promoción del trabajo colaborativo en la escuela a partir de la formación de la Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP).

De esta manera, en el año 2019, la AT inicia su fase piloto, conocida con el nombre de Mentoría a Directivos, y logra atender a 200 IIEE de nivel primaria en 21 regiones, lo que significó el trabajo personalizado con 242 directivos. En el año 2020, se trabajó con 493 IIEE de nivel primaria y secundaria en 23 regiones, y se atendieron a 549 directivos. Finalmente, este año 2021, en convenio con la OEI a través de las Visitas en Gestión Escolar, se atiende a 392 IIEE de nivel primaria y secundaria en 23 regiones, y el trabajo personalizado se realiza con 440 directivos.

Al finalizar el año 2020, la intervención de AT obtuvo logros notables y significativos en el trabajo de los directivos en su escuela: el 95% contó con un cronograma de M&APP, el 96% brindó retroalimentación a los docentes vinculados a procesos pedagógicos, el 77% utilizó evidencia durante la reunión (sobre logros de aprendizaje y práctica pedagógica) y el 91% realizó reuniones con fines pedagógicos (CAP). Asimismo, los principales hallazgos de la evaluación de impacto del año 1 (2020)<sup>1</sup> indican que, en M&APP, la AT aumenta la proporción de directivos que reporta usar criterios de priorización relacionados con dificultades o retos de docentes y/o estudiantes para elegir el orden en el que monitorea a sus docentes (entre 16.9 y 17.5 p.p.<sup>2</sup>) y recoger información para hacer monitoreo solicitando evidencia de la práctica docente (entre 25.3 y 28.7 p.p.).

Asimismo, los resultados sugieren que la AT promueve el trabajo colaborativo orientado a la mejora de la práctica pedagógica. En el caso de los directivos y docentes de las IIEE que reciben la intervención, es más probable que reporten que las reuniones de trabajo se realizan para atender a necesidades identificadas en el monitoreo (entre 9.1 y 22.7 p.p.), y, en el caso de los docentes, que los objetivos de las reuniones estaban relacionados con mejorar la práctica pedagógica (entre 8.0 y 11.9 p.p.).

Estos resultados inspiran la sistematización de esta experiencia de AT 2019-2021 con el objetivo de mostrar la manera cómo se implementó el trabajo de fortalecimiento a directivos con el uso de estrategias para el desarrollo del M&APP y CAP elaboradas por el equipo técnico de AT, las cuales fueron validadas y/o adaptadas por los directivos en campo en función a las necesidades de cada escuela.

1 OSSE-USE-MINEDU, 2021.

2 Puntos porcentuales.

Como resultado del trabajo en campo y luego de recoger los diversos aportes de los directivos participantes en este programa AT, esta presentación sistematiza una manera de abordar el desarrollo del CGE4 que permita orientar el trabajo de directivos que deseen iniciar o fortalecer su liderazgo pedagógico y la cultura de colaboración en su escuela con incidencia en el Desarrollo Profesional Docente y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esta sistematización está dirigida a directivos y a los equipos de gestión en la escuela.

La organización de esta sistematización presenta en la sección I, el marco conceptual de la intervención. La sección II se centra en cómo aplicar el CGE4 a través del desarrollo del M&APP y la CAP donde encontraremos la definición, planificación y ejecución de cada uno de los ejes considerados para el desarrollo del CGE4. La sección III se enfoca en el seguimiento del CGE4 a través del trabajo realizado en el M&APP y la CAP. Finalmente, en la sección de anexos, se presenta la descripción de la metodología, el proceso de construcción y adaptación de herramientas, la manera de recoger evidencia efectiva para el diálogo reflexivo, así como, ejemplos de uso de instrumentos para el M&APP y la CAP.

Al tratarse de un acompañamiento a directivos para lograr pasar de la teoría a la acción, se presenta los testimonios de algunos de ellos, a lo largo de las secciones II, III y Anexos, sobre el trabajo realizado en sus escuelas y ejemplos de cómo usar de manera práctica los instrumentos propuestos en esta intervención, lo que aporta información, de manera concreta, a la presentación de esta sistematización desde su propia experiencia en el campo.

A nombre de todo el equipo de Asistencia Técnica a directivos, deseamos que esta sistematización sea un documento práctico y concreto que les permita emprender y poner en práctica los cambios y la innovación educativa en su escuela desde la gestión del conocimiento en las Comunidades de Aprendizaje Profesional, así como el diálogo reflexivo y crítico en el Monitoreo y Acompañamiento de la práctica pedagógica.

# SECCIÓN I

---

## MARCO CONCEPTUAL





# 1 ¿QUÉ ESTILOS DE LIDERAZGO SE PROMUEVEN?

El liderazgo consiste en “movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood & Riehl, 2006, p. 20). Este se ejerce en las dimensiones administrativa, comunitaria, pedagógica y estratégica de la gestión escolar, con una clara orientación al logro de los Compromisos de Gestión Escolar.

Por ello, nuestra propuesta se basa principalmente en dos enfoques del liderazgo: el liderazgo pedagógico y el liderazgo transformacional. Cabe aclarar que ello no invalida otros enfoques existentes; sin embargo, consideramos que estos, entendidos como los vamos a explicar, son los que han orientado, en mayor medida, nuestro trabajo. A continuación, explicaremos, brevemente, cómo hemos asumido cada uno desde nuestra propuesta.

## 1.1 Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico es aquel que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para influir, inspirar y movilizar las acciones de la comunidad educativa hacia la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y, más específicamente, de los aprendizajes de los estudiantes.

Nuestra apuesta por este enfoque se sostiene en los hallazgos de la evidencia internacional, que sugieren que una mejora en las capacidades de liderazgo pedagógico del directivo tiene efecto positivo directo sobre la instrucción o desempeño del docente en aula y sobre:

1. El trabajo docente colaborativo
2. El fomento del involucramiento de la familia y la comunidad
3. La promoción de un clima propicio para el aprendizaje en la IIEE

Para lograrlo, el liderazgo pedagógico debe tener dos competencias fundamentales:

Liderazgo instruccional	Liderazgo distribuido
El director participa en las reuniones de planificación pedagógica o está pendiente de las mismas, y estas se centran en el desarrollo curricular y en la promoción de prácticas pedagógicas específicas (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Además, comprende cuáles son las prácticas pedagógicas que más influyen en el logro de aprendizaje de los estudiantes, y basa, en ellas, su monitoreo y acompañamiento pedagógico (Grissom, Loeb y Master, 2013).	El director es capaz de distribuir el liderazgo con la comunidad escolar: (i) hay una toma de decisiones colaborativa y participativa (ej. Los docentes tienen un rol importante en el planteamiento de metas y actividades) y (ii) hay una distribución de las tareas y responsabilidades (ej. Los docentes son responsables de tareas y metas específicas en la organización de la IIEE). (Heck y Hallinger, 2009; Seashore et al., 2010).

## 1.2 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es entendido como el liderazgo que busca cambios sustanciales en la institución educativa a través de la promoción de acciones colectivas con el objetivo de formar una **cultura de colaboración** entre los miembros de la comunidad educativa. El líder transformacional influye en la cultura de la escuela compartiendo su liderazgo con otros miembros de su organización. (Bolívar, 2019, p. 180)

## 2 ¿CÓMO SE ARTICULA ESTA EXPERIENCIA CON LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA Y EL MBDDIR?

La gestión escolar comprende cuatro dimensiones claves: dimensión estratégica, dimensión administrativa, dimensión pedagógica y dimensión comunitaria<sup>1</sup>. Estas dimensiones son los ámbitos de operación que la gestión escolar utiliza para organizar sus prioridades y acciones, y así lograr ofrecer un servicio educativo de calidad.

La dimensión pedagógica implica el desarrollo de las prácticas asociadas al logro del Compromiso de Gestión Escolar 4, orientadas al mejoramiento de los procesos de enseñanza. Ambas se sitúan en las competencias 4 y 5 del dominio 2 del Marco del Buen Desempeño del Directivo. A continuación, se presenta cómo se articulan los elementos mencionados, que constituyen el ámbito de implementación del presente documento:

Dimensión pedagógica	CGE 4	MBDDir	
Contempla la gestión del núcleo pedagógico de la IE, es decir, el conjunto de actividades y recursos más cercanos al logro de aprendizajes. Se centra en todas las actividades que sostienen y acompañan los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en aquellas que guían la formación integral y acompañamiento a cada estudiante y sus familias, de acuerdo con las competencias definidas por el CNEB.	Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizaje previstos en el perfil de egreso de CNEB	<b>Dominio 2:</b> Orientación a los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	<b>Competencia 5:</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con sus docentes.
			<b>Competencia 6:</b> Gestiona procesos pedagógicos con acompañamiento y reflexión conjunta.

Finalmente, nuestra propuesta se basa en la metodología cualitativa y plantea el siguiente proceso: planificar, recoger, clasificar, interpretar y retroalimentar. (Ver Anexo 1: Metodología).

<sup>1</sup> Si quieres conocer más acerca de la labor del directivo en el marco de las cuatro dimensiones de la Gestión Escolar, puedes revisar las Orientaciones para la organización de los equipos de gestión: <http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacion-de-equipos-de-gestion-escolar-VF.pdf>

# SECCIÓN II

---

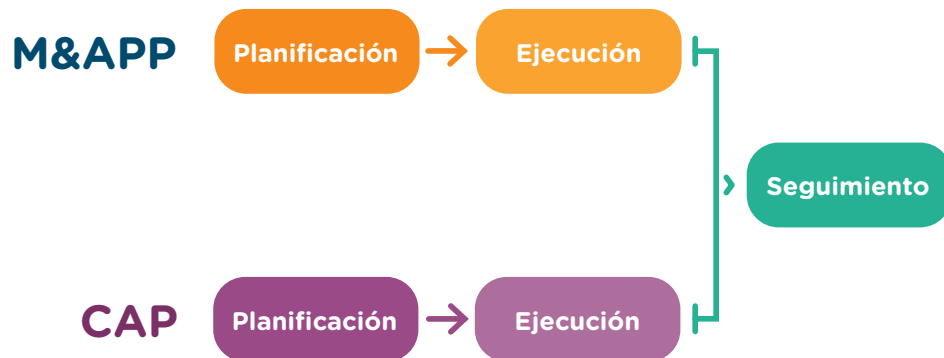
## ¿CÓMO IMPLEMENTAMOS EL COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR 4?



## ¿CÓMO IMPLEMENTAMOS EL COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR 4?

El MINEDU considera, en la gestión escolar, el Compromiso 4, cuyo objetivo es el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa (M&APP). En ese sentido, consideramos que existen dos acciones específicas para implementar este compromiso: el M&APP en sí mismo y la promoción del trabajo colaborativo a partir de la formación de la Comunidad de Aprendizaje Profesional (CAP).

Antes de iniciar con la implementación, es necesario que consideremos el siguiente proceso:



# 1 MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA (M&APP)

## 1.1 Definición

El monitoreo de la práctica docente es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013) con el objetivo de fortalecer a los docentes en su práctica pedagógica y lograr la mejora de los aprendizajes. A nivel de proceso, el Monitoreo y Acompañamiento de la Práctica pedagógica lo lidera el directivo, pero no siempre es él quien lo ejecuta; por ejemplo, en Instituciones Educativas de diversos niveles, los encargados del monitoreo podrían ser los coordinadores de área.

El directivo y/o el personal designado realizará el monitoreo de la práctica docente teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar un proceso sistemático y planificado en el tiempo
- Observar la práctica docente y recoger evidencias
- Analizar las evidencias
- Centrarse en el análisis de los procesos pedagógicos
- Tomar decisiones pedagógicas

Para lograr este objetivo de mejora de los aprendizajes el directivo o los encargados realizarán la retroalimentación a sus docentes sobre la base del monitoreo y acompañamiento realizados.

Esta retroalimentación la enfocaremos como una asesoría que “implica la devolución de la información al docente acompañado para ayudarlo a identificar fortalezas y debilidades en su propia práctica, explicarlas y establecer los retos que deben afrontarse en un plan de mejora personal, a partir de compromisos concretos que, en la siguiente visita, serán verificados en la práctica” (MINEDU, 2017b, p. 47).

## 1.2 Planificación del Monitoreo y Acompañamiento

### 1.2.1 ¿Qué es la planificación del M&APP durante el año?

Es el proceso de organización y reajuste constante de las acciones que realizamos del monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica.

Existen algunos criterios que se deben tener en cuenta para organizar el M&APP:

- Establecemos un objetivo general del M&APP basado en los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes u otros aspectos que queramos observar.
- Establecemos criterios de observación que se deben tener en cuenta con respecto al desempeño docente
- Establecemos un cronograma con fechas y nombres de los docentes que visitaremos.
- Establecemos un criterio de priorización para realizar las visitas. Esto también puede estar contenido en el Plan de Monitoreo y Acompañamiento de la IE.

### 1.2.2 ¿Cómo puedo organizar el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica?

Se puede organizar en tres formas:

- Por niveles: Inicial, primaria o secundaria.
- Por grado/año: desde inicial de 3 años hasta inicial de 5 años, de primero a sexto grado de primaria y de primero a quinto grado de secundaria.
- Por docente: En el caso de secundaria, en donde existen áreas específicas y el docente puede tener a cargo uno o cinco grados, solo se observa en uno de los grados, de acuerdo con los criterios de priorización que se hayan planteado al inicio del monitoreo.

### 1.2.3 ¿Cuál es la temporalidad y proceso para organizar el M&APP?

- A** Establecemos el número de monitoreos que realizaremos en el año.

Por normativa, se realizan tres monitoreos en el año, los que corresponden a los tres trimestres, como se presenta en el siguiente cuadro:

CRONOGRAMA 2021								
I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE		
Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre

Se recomienda establecer, en principio, fechas específicas en el cronograma del primer trimestre, con el objetivo de poder ir modificando los nombres de los docentes por monitorear de acuerdo con las necesidades de la práctica pedagógica.

**B** Establecemos los instrumentos que utilizamos en el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica.

- Cronograma de monitoreo
- Matriz de diálogo reflexivo
- Matriz de consolidado de resultados
- Matriz de seguimiento de acuerdos y compromisos de mejora

**C** Establecemos los criterios de priorización, según el diagnóstico de la IE o, de no existir este, podemos elegir un criterio.

Por ejemplo:

#### SITUACIÓN

Si es un directivo nuevo y no encontró diagnóstico del año anterior

Si cuenta con el 50% de docentes nuevos en el presente año escolar



#### CRITERIO DE PRIORIZACIÓN

Iniciar el monitoreo a los docentes nuevos



**En el caso del tipo de servicio educativo a distancia, tener en cuenta lo siguiente:**

Las fechas establecidas en el cronograma de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica serán las de las fechas de la retroalimentación a los docentes.

La sesión por monitorear en esa fecha no deberá ser la misma que la fecha de retroalimentación, puesto que, en la educación a distancia, existen otros procesos para el recojo de evidencia y es preciso esperar a contar con toda la evidencia. Por ejemplo, si la fecha de monitoreo a un docente fue el 09 de junio, la sesión por monitorear tendrá que ser anterior al 09 de junio, cuando el docente ya cuente con evidencias de aprendizaje y haya realizado una devolución a dichas evidencias.

Es importante que el directivo cuente con todas las evidencias posibles de todo el proceso de la ejecución de una sesión de aprendizaje, con el objetivo de realizar una retroalimentación basada en evidencia.





**D** ¿Qué instrumentos puedo utilizar?

Para el M&APP, se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

<b>1</b>	<b>Cronograma de monitoreo</b>	El objetivo de este instrumento es planificar y organizar las visitas de monitoreo, asimismo, hacer seguimiento al cumplimiento de la ejecución.
<b>2</b>	<b>Matriz de diálogo reflexivo</b>	El objetivo de este instrumento es que el directivo cuente con criterios de observación de la práctica pedagógica y, a partir de ello, poder retroalimentar a su equipo docente.  Este instrumento también incluye los compromisos de mejora docente.  Este instrumento sería el equivalente a una ficha de monitoreo.
<b>3</b>	<b>Matriz de consolidación de resultados</b>	El propósito de este instrumento es unificar los resultados del instrumento 2. A través de esta información, tendremos una visión institucional de las características de la práctica pedagógica en una IE.
<b>4</b>	<b>Matriz de seguimiento de acuerdos y compromisos de mejora</b>	El propósito de este instrumento es que muestre los resultados del monitoreo y acompañamiento a nivel institucional.

Ver anexo 2: Elaboración de instrumentos

Respecto a los instrumentos planteados por la asistencia técnica, se tiene los siguientes testimonios:

**TESTIMONIOS**

“No teníamos un consolidado de información que nos llegó el octubre y noviembre, eso sí. Pero ustedes estaban ahí construyéndola, no teníamos una tabla de compromisos, no teníamos una matriz de diálogo reflexivo, sí teníamos la orientación, pero eso siempre debe aterrizar en un documento, ¿no?, o en un instrumento que nos permita analizar resultados” (Entrevista a director Víctor Flores - IE 093 Manuela Felicia Gómez- región Lima).

“Entonces, nuestra función como directivos es liderar, conducir ese trabajo pedagógico y ahora tenemos esas herramientas que nos permiten a nosotros dirigir, liderar, de manera pedagógica el trabajo docente, entonces, eso es lo que nos ha enriquecido en la mentoría” (Entrevista a subdirectora Rosa Sopla -IE 10411- región Piura).

## 1. CRONOGRAMA DE MONITOREO

## CRONOGRAMA DE MONITOREO

CRONOGRAMA DE MONITOREO													
1	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:		NOMBRE DEL DIRECTIVO:		CANTIDAD DE SECCIONES:		TURNOS:						
	CÓDIGO MODULAR:		NOMBRE DEL ENCARGADO DEL MONITOREO:		CANTIDAD DE DOCENTES CONTACTADOS:		NIVEL:						
2	N°	DOCENTES PARTICIPANTES	GRADO	SECCIÓN	TURNO	CRONOGRAMA							
						I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE	
						MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
	1												
	2												
	3												

## EXPLICACIÓN:

## 1 Datos generales:

Es esta parte, se coloca el nombre de la IE, nombre del directivo, cantidad de secciones, código modular, etc.

## 2 Datos de docentes y fecha de monitoreo:

Se coloca los nombres de los docentes, el grado, sección, turno y la fecha específica en la que será acompañado, por ejemplo, 4 de agosto.



## 1. CRONOGRAMA DE MONITOREO

CONSOLIDADO			
	Programados por mes	Visitados	% Cumplimiento de visitas
MARZO	8	5	62,5%
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
AGOSTO			
SETIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

3

3

**Consolidado:**

Luego de programar las visitas por mes, el directivo puede hacer seguimiento al cumplimiento de estas. Ello le permitirá conocer la cantidad de docentes que aún no han recibido acompañamiento, véase el Anexo 4.

**RECORDAR:**

Se sugiere priorizar a un grupo de docentes por ser visitados. Por ejemplo, puede establecer criterios de priorización como los siguientes: docentes nuevos, docentes con necesidades previamente identificadas. También, puede establecer una muestra del total de docentes contactados, la cual arroje, de forma aleatoria, la cantidad y los nombres de los docentes por visitar.



## 2. MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO

MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO					
NOMBRE DEL DIRECTOR:		FECHA DEL MONITOREO:		ÁREA CURRICULAR:	
NOMBRE DEL DOCENTE:		Nº MONITOREO:		NOMBRE DE LA SESIÓN:	
NOMBRE DE LA IE:		NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:			
DIÁLOGO DE APERTURA:					
RECOGER SENTIMIENTOS DEL DOCENTE ACOMPAÑADO					
¿QUÉ ACIERTOS O FORTALEZAS OBSERVADAS EN EL DOCENTE DEBO FELICITAR?					

### 1 Datos generales:

En esta parte, se coloca el nombre del directivo, del docente monitoreado, la fecha de monitoreo, etc.

### 2 Diálogo de apertura:

Es un diálogo de inicio en el que se busca recoger sentimientos del docente acompañado y felicitar las fortalezas de la práctica pedagógica.



## 2. MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO

3

DIÁLOGO DE DESARROLLO:					
DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente			Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?
Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	<b>CRITERIO 1: ACCIONES DEL DOCENTE PARA PROMOVER EL INTERÉS Y/O LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJES</b>			5	6
	4				
	<b>Acciones del docente para promover el interés:</b>				
	Promueve el interés de los estudiantes a través de:				
	No promueve el interés de los estudiantes	Oportunidades de participación	No	Sí	
		Actividades de aprendizaje desafiantes y/o retadoras	No	Sí	
		Actividades de aprendizaje atractivas y/o de interés	No	Sí	
	<b>CRITERIO 2: PROPORCIÓN DE ESTUDIANTES INVOLUCRADOS EN LA SESIÓN</b>			5	6
	4				
	La mayoría de estudiantes se encuentran interesados / involucrados	No	Sí, pero menos de la mitad de la sesión de aprendizaje	Sí, la mayor parte de la sesión de aprendizaje	
<b>CRITERIO 3: ACCIONES DEL DOCENTE PARA FAVORECER LA COMPRENSIÓN DEL SENTIDO, IMPORTANCIA O UTILIDAD DE LO QUE SE APRENDE</b>			5	6	
4					
NO		Sí			

### 3 Desempeño docente:

Son los desempeños seleccionados para nuestra matriz de diálogo reflexivo. Estos desempeños pueden variar de acuerdo con cada IE.

### 4 Criterios de observación:

Teniendo en cuenta los desempeños seleccionados, se establece criterios de observación de la práctica pedagógica.

### 5 Preguntas para la reflexión:

En esta sección, el directivo anotará preguntas que le ayudarán en la retroalimentación al docente. Se recomienda que estas preguntas sean neutrales, abiertas y que fomenten la reflexión sobre la práctica pedagógica.

### 6 Sugerencias y estrategias:

En esta sección, el directivo anotará estrategias que puedan ayudar a la docente en la mejora de su práctica. Estas estrategias pueden ser mejoradas o adecuadas por el docente monitoreado.

## 2. MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO

DIÁLOGO DE DESARROLLO:						
DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente				Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?
Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	<b>CRITERIO 1: ACTIVIDADES E INTERACCIONES</b>				5	6
	4	Actividades e interacciones que predominan en el aula	De orden inferior (asociativas o memorísticas)	Intento de orden superior (que no son conducidas adecuadamente, restan valor pedagógico; es decir, efectividad para el aprendizaje que se pretende desarrollar)		
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<b>CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN</b>				5	6
	4	Monitoreo que predomina en aula:	El docente no monitorea	El docente realiza un monitoreo activo		
	<b>CRITERIO 2: CALIDAD DE RETROALIMENTACIÓN QUE EL DOCENTE BRINDA</b>				5	6
	4	Retroalimentación que predomina en el aula:	Incorrecta	Elemental		
<b>CRITERIO 3: ADAPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE IDENTIFICADAS</b>				5	6	
4	No aplica	El docente no realiza una adaptación pedagógica	El docente realiza una adaptación pedagógica			

3

### 3 Desempeño docente:

Son los desempeños seleccionados para nuestra matriz de diálogo reflexivo. Estos desempeños pueden variar de acuerdo con cada IE.

### 4 Criterios de observación:

Teniendo en cuenta los desempeños seleccionados, se establece criterios de observación de la práctica pedagógica.

### 5 Preguntas para la reflexión:

En esta sección, el directivo anotará preguntas que le ayudarán en la retroalimentación al docente. Se recomienda que estas preguntas sean neutrales, abiertas y que fomenten la reflexión sobre la práctica pedagógica.

### 6 Sugerencias y estrategias:

En esta sección, el directivo anotará estrategias que puedan ayudar a la docente en la mejora de su práctica. Estas estrategias pueden ser mejoradas o adecuadas por el docente monitoreado.

## 2. MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO

TABLA DE COMPROMISOS			
DESEMPEÑO DOCENTE PRIORIZADO	COMPROMISO ASUMIDO POR EL <u>DOCENTE</u>	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO
/	COMPROMISO ASUMIDO POR EL <u>DIRECTIVO</u>	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	/

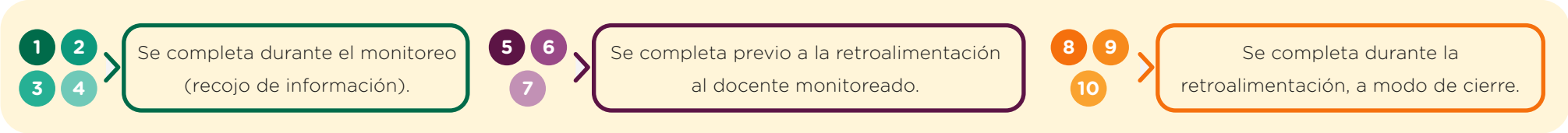
7

8

9

10

- 7 Desempeño docente priorizado:** Aquí, se selecciona el desempeño docente de mayor necesidad formativa.
- 8 Compromisos de mejora:** Docente y directivo anotarán el/los compromisos de mejora que asumirán.
- 9 ¿Cómo implementar el compromiso?:** Docente y directivo anotarán la/ las acciones a realizar que le permitirán cumplir con el compromiso de mejora.
- 10 Fecha a cumplir el compromiso:** Se anotará fecha límite de cumplimiento. En caso no se cumpla, se reprogramará.



### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL INSTRUMENTO PRESENTADO?

#### TESTIMONIO

“... Y por eso ese instrumento (matriz de diálogo reflexivo) es muy rico, potente y los dos lo llevamos (docente-directivo). Y te da espacio también para motivar al maestro, hacerle ver sus fortalezas y primero y poco a poco ir sensibilizando al maestro de que su trabajo no está mal, pero sí vamos a hacer ciertos ajustes y poner ciertas cositas que sí los van a enriquecer, hacerle sentir bien al maestro o maestra.” (entrevista a director Humberto Linares- IE Mariscal Ramón Castilla- región Huánuco).

**¿Cómo puedo hacer una matriz de diálogo reflexivo para la virtualidad?:**

Independientemente del tipo de servicio que brinde una IE (presencial o a distancia), sugerimos que un instrumento de monitoreo debe contener lo siguiente:

Sección de criterios de observación:

- Sección para la valoración o nivelación de los criterios de observación
- Sección para la toma de evidencia
- Sección para preguntas y sugerencias para la mejora de la práctica pedagógica
- Sección de compromisos de mejora

En ese sentido, durante el año 2020, la Asistencia Técnica propuso la siguiente matriz de diálogo reflexivo para la educación a distancia:

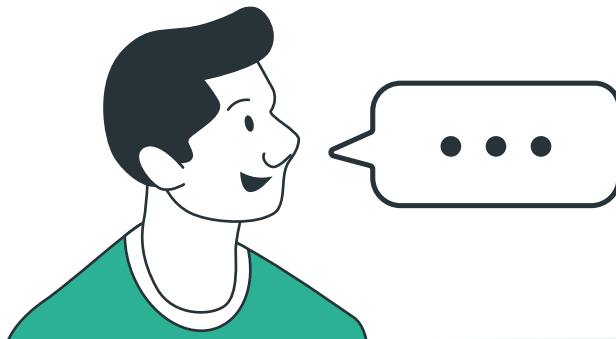




¿CUÁN FUNCIONAL RESULTÓ DICHO INSTRUMENTO PARA LA EDUCACIÓN A DISTANCIA DEL AÑO 2020?

TESTIMONIOS

“Entonces, nosotros como IE Ramón Castilla lo vemos esta mentoría como algo preciso en esos momentos de mucha dificultad donde no se tenían las herramientas necesarias para poder hacer frente esta educación a distancia, asincrónica o sincrónica, pero sí nos ha servido como base o punto de partida para poder continuar este 2020 y 2021.” (Entrevista a director Humberto Lanares- IE Mariscal Ramón Castilla- región Huánuco).



“...por ejemplo, la retroalimentación que realizaba el docente para los estudiantes era un poco limitada, tanto para el docente, como para los directivos, porque no llegaba de una manera efectiva. Pero gracias a la mentoría, ya con la guía de documentos, de herramientas que nos brindó la señorita Jackeline, pudimos nosotros adaptar una ficha de diálogo que nos permitió a nosotros recoger, con más objetividad, todo lo que el docente realizaba en este medio, en este contexto de educación a distancia.” (Entrevista a directora Rocío Paredes- IE 83006 Andrés Avelino Cáceres- región Cajamarca).

“Esta matriz de diálogo reflexivo, definitivamente tenía que adecuarse al trabajo remoto, porque las fichas que trabajábamos de manera presencial comprendían todos los desempeños de la práctica del docente. Entonces, lo que era novedoso aquí, era que el docente decía: ¿cómo profesora a nosotros nos van a monitorear, que van a entrar a nuestra clase a través del WhatsApp o el Zoom? - Entonces nosotros les explicábamos ... analizábamos, justamente, a través de esa matriz, esas fortalezas que tenía el docente, los logros que había tenido con relación a si tenía una buena planificación, si realmente era coherente, si había tenido en cuenta todos los elementos básicos de una planificación y si retroalimentaba claramente al alumno”. (Entrevista a subdirectora Rosa Sopla -IE 10411- región Piura).

### 3. MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

MATRIZ DE CONSOLIDADO DE M&APP				
TRIMESTRE 1				
N°	Nombre del docente	DESEMPEÑO 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	DESEMPEÑO 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	DESEMPEÑO 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza
1		0	0	0
2		0	0	0
3		0	0	0

1

2

3

#### EXPLICACIÓN:

1

**N° de docente:**

Colocamos el número de docente correspondiente a cada visita.

2

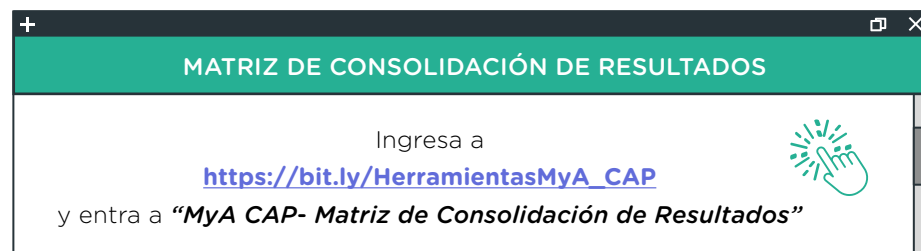
**Nombre del docente:**

Anotamos el nombre del docente monitoreado.

3

**Resultados por docente:**

Trasladamos los resultados del docente monitoreado según la matriz de diálogo reflexivo.



### 3. MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Resultados Trimestre 1				
	1	2	3	4
DESEMPEÑO 1	0	0	0	0
DESEMPEÑO 2	0	0	0	0
DESEMPEÑO 3	0	0	0	0

#### 4 Resultados a nivel de la IE:

Clasificamos los resultados del monitoreo en niveles del 1 al 4. Con ello, el equipo directivo podrá tener un panorama general de la práctica pedagógica en la IE.

#### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONSOLIDAR?

##### TESTIMONIO

“Claro, yo monitoreaba, tenía mis instrumentos de monitoreo, la misma de la rúbrica con los desempeños, con eso monitoreábamos. Pero, en qué nos ayudó la intervención, que cuando ustedes ingresaron, nos enseñaron a sistematizar, nos mostraron un instrumento, en donde nosotros podemos sistematizar y ver, cuántos maestros están haciendo una retroalimentación elemental, cuántos están haciendo una retroalimentación reflexiva, cuántos están en descriptiva, cuántos maestros todavía, en la rúbrica dos, no pueden lograr la creatividad, el pensamiento crítico y el razonamiento de los estudiantes, cómo va la interacción, cuántos maestros interactúan de una manera horizontal, poniéndose al nivel del niño y cuántos son autoritarios, criticones, etc.” (Entrevista a directora Deissy Hernández-IE 64001-región Ucayali).

## 4. MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS DE MEJORA

### 1 Número Monitoreo:

Se coloca el número de monitoreo. Este dato es importante, ya que permite identificar una visita de monitoreo específica. Este dato lo obtenemos de la matriz de diálogo reflexivo.

### 2 Nombre de los actores:

Se coloca el nombre del docente y directivo.

### 3 Desempeño priorizado:

Se coloca el desempeño docente que se priorizó en la retroalimentación directivo - docente. Este dato lo encontramos de la matriz de diálogo reflexivo.

### 4 Necesidades Formativas:

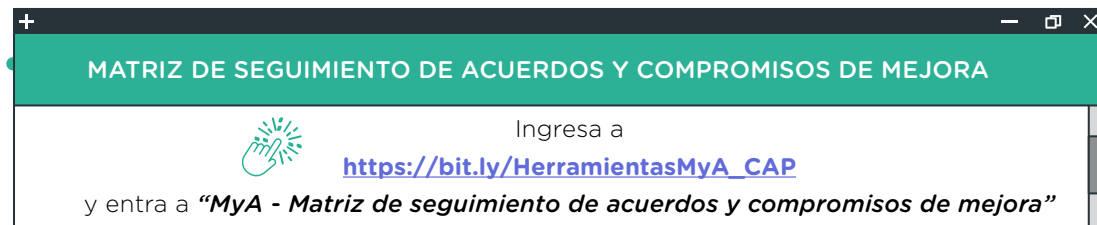
Se coloca palabras claves que hagan referencia a la necesidad formativa identificada en la retroalimentación. Este dato lo obtenemos de la matriz de diálogo reflexivo.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS DE MEJORA							
N°	NOMBRE DEL DOCENTE	NOMBRE DEL DIRECTIVO	DESEMPEÑO PRIORIZADO	NECESIDADES FORMATIVAS (PALABRAS CLAVES)	ACTORES	PLAZO 1	
						FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?
1					DOCENTE		
					DIRECTIVO		
2					DOCENTE		
					DIRECTIVO		
3					DOCENTE		
					DIRECTIVO		

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE HACER SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS DE MEJORA?

### TESTIMONIO

“Y la otra parte muy importante fue recoger todos los compromisos, tanto del docente como del directivo, en una tabla y darle un seguimiento, yo como docente, a ver si lo cumplía, me comprometí y lo voy a hacer en esta semana que viene y yo como directivo, también asumí y hago mi compromiso con eso, porque vamos a trabajar juntos, con el docente y la docente, pero ver cómo



**ACUERDOS Y COMPROMISOS DE MEJORA**

NIVEL DE AVANCE	PLAZO 2 (REPROGRAMACIÓN)			PLAZO 3 (REPROGRAMACIÓN)		
	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE

6

7

*ese compromiso se está dando, y darle un seguimiento, tanto para el docente, como para nosotros mismos, porque tenemos que acompañar al docente y todos esos instrumentos los estamos aplicando ahora y nos están dando mucha efectividad”* (Entrevista a directora Rocío Paredes - IE 83006 Andrés Avelino Cáceres-región Cajamarca).



**5 Plazo 1:**

Se coloca la fecha de cumplimiento que se asumió en el proceso de retroalimentación directivo docente. Este dato lo extraemos de la matriz de diálogo reflexivo. También se completa aquí si el docente y directivo cumplieron el compromiso. Asimismo, en “nivel de avance”, describimos qué se ha podido avanzar.

**6 Plazo 2:**

En caso de que no se haya podido cumplir con los compromisos de mejora en el plazo 1, se reprograma en el plazo 2.

**7 Plazo 3:**

En caso de que no se haya podido cumplir con los compromisos de mejora en el plazo 2, se reprograma en el plazo 3.

### 1.3 Ejecución de Monitoreo y Acompañamiento de la Práctica pedagógica

En esta sección, explicaremos las actividades que se toman en cuenta para realizar lo planificado. En ese sentido, proponemos que se establezca una ruta de ejecución, con pasos específicos que contribuyan a cumplir los objetivos.

Podemos considerar tres momentos:



En esta sección, explicaremos los pasos previos para realizar M&APP.



**ANTES**

- Revisión del cronograma de monitoreo
- Priorización de docente
- Revisión de la matriz de diálogo reflexivo
- Tener a la mano el cuaderno de campo



En esta sección, explicaremos la ruta de acciones a desarrollar durante el M&APP.



**DURANTE**

- **Monitoreo:** recojo, clasificación e interpretación de evidencia
- **Acompañamiento:** preparación y ejecución de la retroalimentación directivo - docente



En esta sección, explicaremos la propuesta de acciones por realizar después de finalizar la visita de M&APP.



**DESPUÉS**

- Consolidación de resultados
- Seguimiento de compromisos

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

ANTES:

### ¿QUÉ PASOS PREVIOS NOS PUEDEN AYUDAR A DESARROLLAR UN M&APP?

Antes del inicio del monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, se deben tener en cuenta algunas acciones:

1. Revisar el cronograma de monitoreo
2. Priorizar el monitoreo según las características de los docentes
3. Revisar el instrumento que utilizaré durante el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica (matriz de diálogo reflexivo). En el caso de que sea el segundo o tercer monitoreo en el año, reviso los acuerdos y compromisos que se dejaron en el monitoreo pasado.
4. Tener preparado el cuaderno de campo
5. Solicitar la planificación de la sesión a monitorear.

#### En la educación a distancia se seguirá un proceso con las siguientes consideraciones:

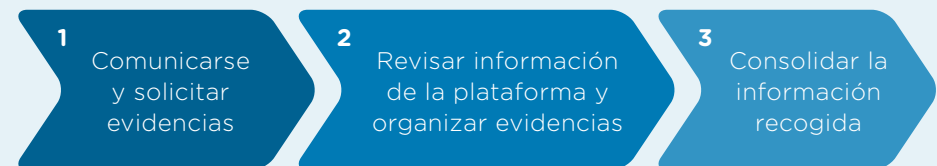
Recordemos que existen diferencias entre el tipo de servicio educativo presencial y el tipo de servicio educativo a distancia. Esto se encuentra relacionado a dos tipos de proceso de aprendizaje: de manera asincrónica y sincrónica:

Forma de aprendizaje	Definición
Asincrónico	Es el proceso de aprendizaje diferido; es decir, el docente y estudiante no están al mismo tiempo en el mismo espacio. El uso de tecnología permite que los aportes del docente y de los estudiantes se registren en la plataforma virtual o educativa, lo que le da la oportunidad al estudiante de gestionar su propio aprendizaje.
Sincrónico	Es el proceso de aprendizaje en línea que se lleva a cabo en tiempo real entre el docente y estudiante, quienes coinciden en el tiempo y el espacio físico o virtual

Fuente: MINEDU 2020, RVM-085

Es importante recordar que, en la educación a distancia, la fecha de monitoreo establecida en el cronograma es la fecha de retroalimentación al docente. En consecuencia, el directivo recogerá evidencia de todo el proceso de retroalimentación a estudiantes de una sesión de aprendizaje previa a la fecha establecida en el cronograma de monitoreo.

El proceso del recojo de evidencias puede ser el siguiente:



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

**DURANTE:****¿QUÉ PASOS PODEMOS CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DEL M&APP?**

En la sección del “Durante”, sugerimos al directivo realizar las siguientes etapas:

- A. Monitoreo:** 1) recojo de evidencia, 2) clasificación de evidencia y 3) interpretación de evidencia
- B. Acompañamiento:** 1) preparación de la retroalimentación y 2) ejecución de la retroalimentación al docente

**A. Monitoreo****A.1 Recojo de evidencia**

El directivo recoge evidencia de la práctica pedagógica del docente haciendo uso de la matriz de diálogo reflexivo.



MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO				
NOMBRE DEL DIRECTOR:		FECHA DEL MONITOREO:		ÁREA CURRICULAR:
NOMBRE DEL DOCENTE:		Nº MONITOREO:		NOMBRE DE LA SESIÓN:
NOMBRE DE LA IE:		NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:		
DIÁLOGO DE APERTURA:				
RECOGER SENTIMIENTOS DEL DOCENTE ACOMPAÑADO				
¿QUÉ ACIERTOS O FORTALEZAS OBSERVADAS EN EL DOCENTE DEBO FELICITAR?				





DIÁLOGO DE DESARROLLO:				
DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente		Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				
	Monitoreo que predomina en aula:	El docente no monitorea	El docente realiza un monitoreo activo	

Ver Anexo 3: Recojo de evidencia

### A.2 Clasificación de evidencia

Si un directivo ha recogido evidencia de forma no categorizada, sugerimos que dicha información pase a ser clasificada en los criterios de observación establecidos en la matriz de diálogo reflexivo. Esto suele pasar en los casos donde el directivo hace uso, por ejemplo, de un cuaderno de campo sin categorías de observación.

### A.3 Interpretación de evidencia

El directivo, sobre la base de la evidencia recogida, otorga una valoración a los criterios de observación establecidos en la matriz de diálogo reflexivo.

Se debe tener en consideración que nuestros criterios de observación están basados en el manual de aplicación de “Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente” del MINEDU; por lo tanto, sugerimos al directivo apoyar su interpretación de evidencia en dicho manual.

DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente	
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<b>CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN</b>	
	Monitoreo que predomina en aula:	El docente no monitorea

Interpretación de la evidencia



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

**B. Acompañamiento**

**B.1 Preparación de la retroalimentación**

Luego del monitoreo, sugerimos al directivo prepararse para retroalimentar a su docente. Esta preparación consiste en desarrollar lo siguiente:

- Diálogo de apertura
- Elaboración de preguntas para la reflexión y estrategias o técnicas de mejora

B.1.1. Diálogo de apertura

**Diálogo de apertura**



Elaboramos preguntas que nos permitan recoger sentimientos experimentados por los docentes durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.



Redactamos un reconocimiento explícito de las fortalezas o aciertos que hemos identificado en la práctica pedagógica docente.



Con este reconocimiento, validamos el desempeño docente y generamos un clima cálido en la conversación, lo cual nos ayudará si queremos sugerir, posteriormente, algunas recomendaciones de mejora.

El diálogo de apertura se coloca en esta sección de la matriz de diálogo reflexivo:

MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO				
NOMBRE DEL DIRECTOR:		FECHA DEL MONITOREO:		ÁREA CURRICULAR:
NOMBRE DEL DOCENTE:		N° MONITOREO:		NOMBRE DE LA SESIÓN:
NOMBRE DE LA IE:		NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:		
DIÁLOGO DE APERTURA:				
RECOGER SENTIMIENTOS DEL DOCENTE ACOMPAÑADO				
¿QUÉ ACIERTOS O FORTALEZAS OBSERVADAS EN EL DOCENTE DEBO FELICITAR?				



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

### B.1.2. Elaboración de preguntas para la reflexión y estrategias o técnicas de mejora

El directivo prepara su diálogo de apertura.

- Sugerimos establecer preguntas abiertas y neutrales (MINEDU, 2017a) para que sirvan de orientación o guía al directivo, y, a partir de ellas, se pueda reflexionar durante el proceso de retroalimentación al docente (MINEDU, 2014).
- El directivo planteará una serie de preguntas teniendo en cuenta las hipótesis (o primeras explicaciones) que él ha generado sobre la base de lo que ha observado (MINEDU, 2019a). Estas preguntas las orientaremos a los siguientes objetivos generales:

Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir los supuestos que sustentan su práctica pedagógica</li> <li>• Autoevaluar la consistencia y pertinencia de su práctica pedagógica</li> <li>• Generar compromisos de mejora</li> </ul>
Acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger información que permita verificar, ampliar o modificar las hipótesis planteadas sobre los supuestos que estarían en la base de la práctica pedagógica observada</li> </ul>

Fuente: MINEDU (2019a, p. 34)

¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?

- En este paso, el directivo puede establecer alguna estrategia<sup>1</sup> que le permita implementar las sugerencias que brindará durante el proceso de retroalimentación a su docente. Al respecto, MINEDU (2017a) nos dice lo siguiente:
  - Durante esta fase [Preparación del dialogo reflexivo], el acompañante también prepara la retroalimentación, para lo cual se provee de información adicional relacionada con los aspectos a reforzar; diseña o proyecta una estrategia formativa de corto y mediano plazo; y elabora los materiales necesarios. (p.12)
  - Se debe tener en consideración que la estrategia planteada por el directivo debe ser siempre considerada como una propuesta; es decir, el docente puede aceptarla, modificarla, no aceptarla o plantear una estrategia propia.

<sup>1</sup> La RVM-079-2020-MINEDU (p. 24) plantea, respecto al compromiso de gestión 4, que el directivo brindará **recursos** como lecturas, videos, libros, etc. que permitan fortalecer el desempeño docente.

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

Las preguntas para la reflexión y estrategias o técnicas de mejora se colocan en esta sección de la matriz de diálogo reflexivo:

TESTIMONIO

Respecto a la importancia de la elaboración de preguntas para la reflexión, se tiene el siguiente testimonio:

DIÁLOGO DE DESARROLLO:				
DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente		Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN			
	Monitoreo que predomina en aula:	El docente no monitorea	El docente realiza un monitoreo activo	

Aquí se colocan las preguntas para la reflexión y estrategias o técnicas de mejora

“ (...) justamente eso era lo que puedo resaltar en la matriz del docente que pueda reflexionar desde la misma práctica y que él mismo se diera cuenta, ahí de repente era la... ese tipo de preguntas que nosotros teníamos que planificar previamente, ese ejercicios es lo que, como directivo personalmente sigo yo, de repente fue un poquito la dificultad que no teníamos esa práctica, pero ahora ya, tenemos esto de que más rápidamente elaboramos ese tipo de pregunta y ya nos ayude a nosotros a reflexionar, que sea el mismo docente quien se da cuenta de que está o tiene algunos aspectos en su práctica o debilidades que tiene que mejorar”. (Entrevista a subdirectora Rosa Soplá -IE 10411- región Piura).



ANTES

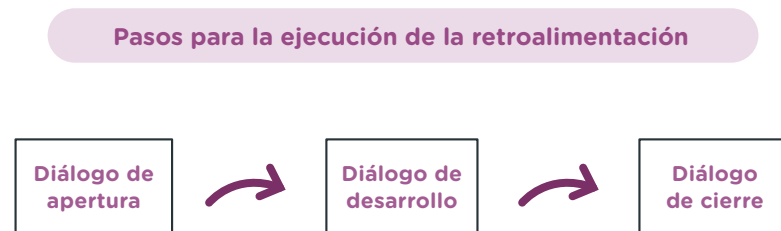
DURANTE

DESPUÉS

### B.2 Ejecución de la retroalimentación al docente

Esta sección se circunscribe al diálogo de retroalimentación del directivo al docente. Esta retroalimentación la enfocaremos como una asesoría que implica la devolución de la información al docente acompañado para ayudarlo a identificar fortalezas y debilidades de su práctica docente, explicarlas y establecer los retos que deben afrontarse en un plan de mejora personal, a partir de compromisos de mejora (MINEDU, 2017b).

Sugerimos establecer los siguientes pasos para su ejecución:

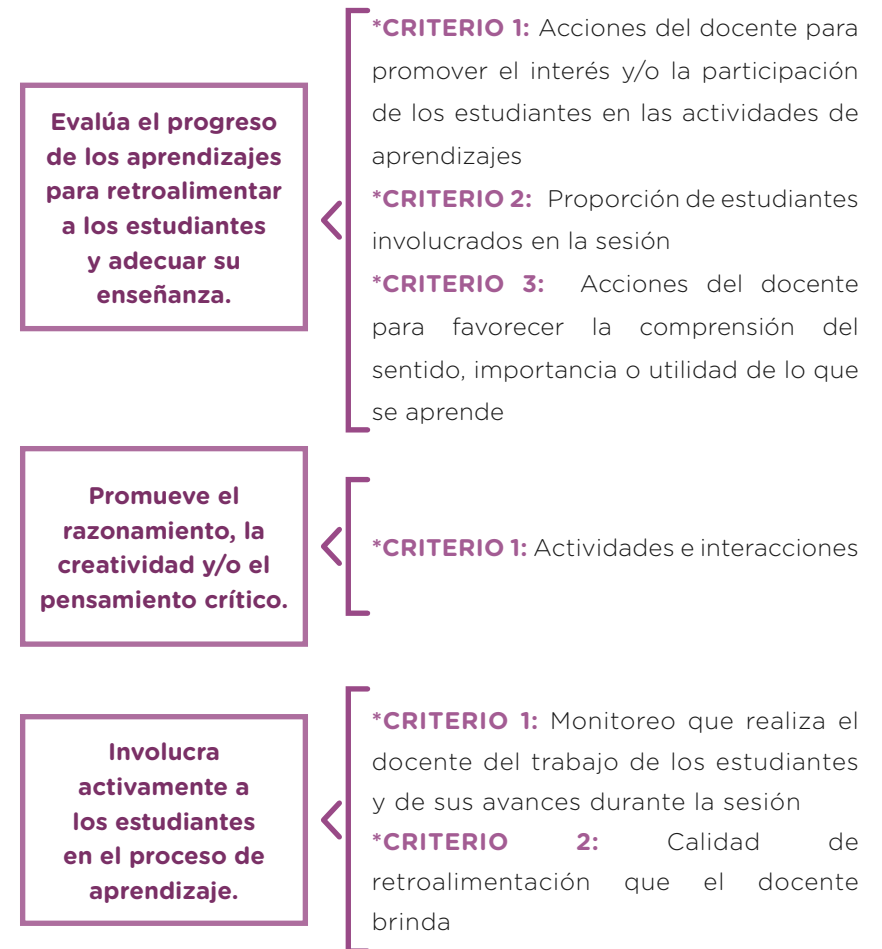


#### B.2.1 Diálogo de apertura

Buscamos recoger sentimientos experimentados por los docentes durante el proceso de monitoreo y acompañamiento. Asimismo, realizamos un reconocimiento explícito de las fortalezas identificadas en la práctica pedagógica docente. Con este reconocimiento, validamos el desempeño docente y generamos un clima cálido en la conversación, lo cual nos ayudará en el diálogo reflexivo.

#### B.2.2 Diálogo de desarrollo.

En este segundo paso, el directivo desarrollará un diálogo de retroalimentación enfocado en los *criterios de observación* propuestos en la matriz de diálogo reflexivo:



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

- Se sugiere que la retroalimentación se realice a través de un **diálogo reflexivo**, es decir, basado en evidencia, en el uso de preguntas abiertas que fomente la reflexión y en donde prime un clima cálido de diálogo.
- Asimismo, una propuesta para realizar el **diálogo** de retroalimentación entre directivo y docente puede tener la siguiente **estructura**:



Elaborado a partir de MINEDU 2014a, 2017a, 2017b. 2019

## TESTIMONIOS

## ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL PROCESO REFLEXIVO?

“Entonces, esos aspectos he ido mejorando para poder hacer que el docente reflexione de su práctica en esos procesos; no decirle directamente, sino que él pueda entender y comprender y en ese sentido mejorar su práctica. Ahora, ese proceso también ha ayudado en que profundicemos en ese tema del pensamiento, de orden superior, no tanto en el docente, sino para que el docente pueda orientar mejor al estudiante...”. (Entrevista al director Ringo Coral- IE 528- región San Martín).

## ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL RECOJO DE EVIDENCIA PARA EL PROCESO REFLEXIVO?

“El primer instrumento es el recojo de información que también tiene su peso, porque sin recabar evidencia de la práctica docente, yo no puedo hacer mi reflexión. De dónde voy a partir si no recojo este bagaje del maestro, yo no lo voy a inventar, yo tengo que tener un punto de partida, para llegar a la cúspide, a esta reflexión que va a dar a lugar que mejore el directivo y también el maestro”. (Entrevista a director Humberto Linares- IE Mariscal Ramón Castilla- región Huánuco)

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

B.2.3 Diálogo de cierre.

En este último paso, directivo y docente establecerán los compromisos de mejora asumidos por ambos. Este registro se hará en la sección final de la matriz de diálogo reflexivo:

MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO				
NOMBRE DEL DIRECTIVO:	FECHA DEL MONITOREO:	ÁREA CURRICULAR:		
NOMBRE DEL DOCENTE:	N° MONITOREO:	NOMBRE:		
NOMBRE DE LA IE:	NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:			
DIÁLOGO DE ACOMPAÑAMIENTO				
RECOGER SENTIMIENTOS DEL DOCENTE ACOMPAÑADO				
¿QUE ACIERTOS O FORTALEZAS OBSERVAS EN EL DOCENTE DEBO FELICITAR?				
DIÁLOGO DE DESARROLLO:				
DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño observado	Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementará las estrategias o medidas?	
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN			
	Monitoreo que predomina en aula:	El docente no monitorea	El docente realiza monitoreo activo	
	CRITERIO 2: CALIDAD DE RETROALIMENTACIÓN QUE EL DOCENTE BRINDA			
Retroalimentación que predomina en el aula:	Inconcreta	Elemental	Descriptiva	Por descubrimiento y reflexión
CRITERIO 3: ADAPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE IDENTIFICADAS				
No aplica	El docente no realiza una adaptación pedagógica	El docente realiza una adaptación pedagógica		
TABLA DE COMPROMISOS				
DESEMPEÑO DOCENTE PRIORIZADO	COMPROMISO ASUMIDO POR EL DOCENTE	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	
/	COMPROMISO ASUMIDO POR EL DIRECTIVO	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	/	

Matriz de diálogo reflexivo

Sección para registrar los compromisos de mejora asumidos por docente y directivo

TABLA DE COMPROMISOS			
DESEMPEÑO DOCENTE PRIORIZADO	COMPROMISO ASUMIDO POR EL <u>DOCENTE</u>	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO
/	COMPROMISO ASUMIDO POR EL <u>DIRECTIVO</u>	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	/



**DESPUÉS:** ¿QUÉ PODEMOS HACER LUEGO DE UNA VISITA DE M&APP?

En esta sección, explicaremos la propuesta de acciones por realizar después de terminar con cada monitoreo a docentes. Este seguimiento corresponde solo con el registro de datos recogidos durante el M&APP de cada docente a un consolidado de resultados y seguimiento de compromisos.

**A. Consolidado de resultados del monitoreo**

Planteamos el consolidado de resultados a partir de este instrumento que le permitirá registrar los niveles alcanzados por cada docente durante el primer monitoreo. También, se podrá realizar este consolidado por cada trimestre.

**Véase el ejemplo:**

MATRIZ DE CONSOLIDADO DE M&APP					
		TRIMESTRE 1			
Nº	Nombre del docente	DESEMPEÑO 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	DESEMPEÑO 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	DESEMPEÑO 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Observaciones
1	Mercedes Quispitupac Rolando				
2	José Barrios Esteban				
3	Lourdes Quispe Castillo				
4	Estefanía Márquez Triveño				
5	Christian Antón Soplopuco				
6	Carmen Torres Casuelo				
7	María del Pilar Acuña Guevara	3	2	2	
8	María Hernández Mejía				
9	César Pérez Ballena				
10	Leslie Gonzales Trujillo				
11	Simón Jiménez Reyes				
12	Mario Castillo Mendoza				



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

**B.** Seguimiento de los acuerdos y compromisos de mejora

Tras el acompañamiento, es importante que el directivo haga seguimiento de los compromisos de mejora de su equipo docente. Dicho seguimiento le permitirá al directivo tener conocimiento de lo siguientes:

- El cumplimiento de compromisos de mejora de su equipo docente
- Las necesidades formativas más recurrentes de su equipo docente
- Los desempeños docentes más recurrentes en los compromisos de mejora

Véase un ejemplo:



Puede verse un ejemplo de ejecución de M&APP (antes, durante y después) en el **anexo 4**

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS DE MEJORA														
Nº	NOMBRE DEL DOCENTE	NOMBRE DEL DIRECTIVO	DESEMPEÑO PRIORIZADO	NECESIDADES FORMATIVAS (PALABRAS CLAVES)	ACTORES	PLAZO 1			PLAZO 2 (REPROGRAMACIÓN)			PLAZO 3 (REPROGRAMACIÓN)		
						FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE
1	Mercedes Quspitupac Rolando	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación	DOCENTE	31/03/2021	EN PROCESO	Extraer los criterios de evaluación	06/04/2021	SÍ				
					DIRECTIVO	31/03/2021	SÍ							
2	José Barrios Esteban	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
3	Lourdes Quispe Castillo	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
4	Estefanía Márquez Triveño	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
5	Christian Antón Soplopuco	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									

# 2 COMUNIDAD DE APRENDIZAJE PROFESIONAL (CAP)

## 2.1 Definición

Son equipos pedagógicos profesionales de la escuela, directivos y docentes, organizados y con visión, misión y metas comunes de cambio, que intercambian, socializan, cuestionan, opinan, y comparten experiencias y conocimiento sobre prácticas pedagógicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de la escuela. Gracias a relaciones interpersonales positivas y valores compartidos, mediante diálogo, trabajo colaborativo y reflexión crítica de la práctica pedagógica, buscan resolver los problemas del aula y así atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes<sup>2</sup>.

Las comunidades de aprendizaje profesional en las escuelas son, actualmente, una de las estrategias más relevantes a nivel internacional para construir un entorno de aprendizaje para los docentes que logran mejorar el aprendizaje y fortalecer una cultura de innovación según las necesidades particulares y el contexto.

Asimismo, previamente al desarrollo de acciones para la implementación de CAP, es necesario conocer los ejes que la conforman:

## 2.2 Ejes

### A. La cultura de colaboración en la escuela

#### ¿Qué es la cultura colaborativa?

Entendemos la cultura colaborativa como el espacio de interacción entre los miembros de la comunidad educativa para tratar temas pedagógicos. En ese sentido, la colaboración en la escuela, en entornos presenciales o a distancia, permite la creación de una comunidad de docentes que realizan trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes. En consecuencia, tanto directivos como docentes tienen la posibilidad de intercambiar sus prácticas pedagógicas y sus conocimientos, y, de forma colegiada, abordar la manera de resolver los problemas del aula como un objetivo común de la escuela. (Curso Virtual CAP Perú Educa Módulo 2, 2020b, p.3)

En este sentido, para poder trabajar de manera colaborativa, se requiere:

- Generar confianza y relaciones positivas para compartir y desarrollar interacciones basadas en el respeto mutuo y una cultura de colaboración. Para el bien común y para estar en colectivo, se requiere el compromiso de compartir valores y estructuras de comunicación donde se respete la autonomía individual de sus miembros.
- Favorecer un aprendizaje social basado en el diálogo: escucha, reflexión crítica y comprensión común para abrir posibilidades de examinar alternativas y compartir diferentes perspectivas.
- Crear las condiciones de tiempo y espacio para las reuniones de investigación, reflexión, innovación, evaluación y colaboración, en un lugar común para trabajo colaborativo a través de medios sincrónicos y asincrónicos, según disponibilidad de los participantes.

<sup>2</sup> Adaptado de <http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/04/ORIENTACIONES-PARA-EL-DESARROLLO-CAP.pdf>

- Dar condiciones de funcionamiento, y una cultura de colaboración y visión compartida: distribución del liderazgo, toma de decisiones en conjunto, trabajo en equipo y análisis basado en evidencia.

En el trabajo colaborativo en la escuela, es importante diferenciar entre colaboración y cooperación. Para ello, veamos el siguiente gráfico:

**Gráfico 1**  
**ELEMENTOS CLAVES DE LA COLABORACIÓN VERSUS LA COOPERACIÓN**



**Fuente:** Guía del participante CAP Módulo 2, 2020b, p. 4

Como vemos, la colaboración en la escuela es una tarea central, ya que facilita el análisis de las prácticas docentes desde diferentes ángulos, y, más aún, las ahora desde una óptica indagadora y reflexiva. En consecuencia, se convierte en una gran oportunidad para el desarrollo profesional de los docentes.

### ¿Cómo creamos y/o reforzamos la cultura de colaboración en la escuela?

Consideramos a los diversos actores de la comunidad educativa, pero sobre todo a los docentes, equipo directivo y estudiantes. En ese sentido, para crear y/o reforzar la cultura de colaboración en la escuela, podemos seguir los siguientes pasos:

- Analizar el contexto de nuestra escuela  
¿Qué nivel de cultura colaborativa existe en nuestra institución educativa?
- Identificar aliados estratégicos en nuestra escuela y en la red de escuelas  
¿Quién puede ayudarme a organizar una reunión de trabajo colaborativo?
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la escuela  
¿Qué actividades generan la integración y el compartir del equipo pedagógico y de todos los actores de la escuela?
- Crear espacios colaborativos de trabajo no pedagógico y pedagógico  
¿Cómo definimos lo pedagógico y no pedagógico?

- **Espacios no pedagógicos:** Son espacios en los cuales se crea y/o refuerza el clima institucional. Puede establecerse a través de intercambios informales a la hora de pausa o de almuerzo, encuentros cortos antes o al finalizar la clase, conversaciones con la/el directora(o) en los patios o corredores de la escuela, reuniones de coordinación de actividades como kermés, Día de la Madre, aniversario del colegio, entre otros. (Curso Virtual CAP Perú Educa Módulo 1, 2020b, p.11)
- **Espacios pedagógicos:** Son espacios en los cuales se abordan temas pedagógicos que impactan de forma directa o indirecta en el logro de los aprendizajes.

Algunos temas pueden ser:

Forma Directa	Forma Indirecta
Resultados de aprendizaje	Práctica pedagógica
Retroalimentación al estudiante	Análisis de los resultados del M&APP
Identificación de necesidades de aprendizaje	Elaboración de instrumentos de evaluación
Criterios de evaluación	Retroalimentación al docente
Actividades complementarias	Seguimiento de las sesiones de AeC
Análisis de evidencia	

## B. La participación activa

### ¿Qué es la participación activa?

La participación activa de los directivos y docentes en las reuniones de trabajo colaborativo permite el intercambio de experiencias, ideas y opiniones para crear el espacio de aprendizaje entre pares en las reuniones pedagógicas.

“En la participación responsable o activa, no sólo se expresa opiniones, sino que también se actúa, hay involucramiento y compromiso. Así, la persona en las reuniones opina, realiza propuestas claras y acciones concretas...” (Pasek, Avila y Rojas, 2015).

Es probable que la participación activa se logre cuando, en los espacios de colaboración, se permita y/o promueva que los participantes:

- Expresen sus opiniones.
- Interactúen con sus pares.
- Participen en actividades.

### ¿Cómo crear y/o reforzar la participación activa en las reuniones pedagógicas?

A continuación, presentamos algunas herramientas que nos ayudarán a generar la participación activa de los docentes en las reuniones de trabajo colaborativo con fines pedagógicos:

#### Preguntas:

¿Cuál es su opinión? ¿Qué información nos sirve directamente para afrontar la problemática? ¿Cómo podemos utilizar esta información?

Espacios virtuales para preguntas: ruleta, videos, padlet, jamboard

#### Actividades:

##### Juego de roles:

Presentación de experiencias exitosas en el aula.

Trabajos en equipo en aulas separadas para elaborar un instrumento y presentación en aula general

#### Enlaces de herramientas:

- <https://www.online-stopwatch.com/random-name-pickers/>
- <https://es.padlet.com/>
- <https://jamboard.google.com/>

### C. El uso de datos en la escuela

#### ¿Qué es un dato?

Nos referimos a “dato” como la “información significativa” sobre aspectos y procesos dentro de una institución educativa. En ese sentido, estos pueden abarcar a todos los miembros de la comunidad educativa como estudiantes, docentes, etc. (Quiroga y Aravena 2016: 211).

#### TIPOS

De proceso	De logro
<p>Surgen de actividades que se realizan de forma cotidiana en la institución y que constituyen un proceso en sí mismas.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Evidencias o resultados del Monitoreo de la práctica pedagógica, evidencias de aprendizaje de los estudiantes, data de conectividad, medición de implementación de las normas de convivencia escolar, etc.</p>	<p>Se refiere a los logros de aprendizaje que se realizan a través de evaluaciones estandarizadas o el ranking de calificaciones de estudiantes.</p> <p><b>Ejemplo:</b> ECE</p>

#### ¿Cómo puedo usarlos?

Lo primero que podemos hacer es establecer un proceso: recojo, consolidación y análisis. En la CAP, el análisis se realiza en plenaria con todos los docentes participantes. A partir de ello, se abordan propuesta de mejora para la problemática identificada.

En las siguientes secciones, estableceremos una propuesta de secuencias para realizar este análisis.

### D. La práctica reflexiva

En los últimos años, la práctica reflexiva ha cobrado presencia en la docencia y se presenta como una opción de formación inicial y continua de docentes que parte de la experiencia pedagógica del aula y no de una reformulación de conocimientos teóricos aprendidos. En ese sentido, el MINEDU ha tomado el enfoque crítico reflexivo, el cual contempla los siguientes supuestos: 1. “El conocimiento no se transmite, sino que se construye o produce. 2. “Es necesario develar los supuestos que están detrás de la práctica pedagógica”. (MINEDU 2017A:6).

#### ¿Qué es la práctica reflexiva?

“La práctica reflexiva ... asume la reflexión como principio fundamental desde sus tres momentos: en la acción, sobre la acción y sobre el sistema de acción... propicia la profesionalización del oficio del docente, en la que se busca superar la visión del mismo como transmisor e informador de conocimientos para situarlo como un agente constructor de estos a partir del saber generado en su práctica, articulado con los saberes disciplinares y pedagógicos implicados” (Perrenoud 2007 en Muñoz et al. 2017, p. 589)

Para esto, “en la práctica, el análisis reflexivo no surge espontáneamente, no alcanza con invitar a los docentes a “traer algo a la mente”, sino que requiere de dispositivos que contribuyan al diálogo, en interacción con otros, que sean sistemáticos y continuos, transformándose en práctica Reflexiva” (Anijovich y Capelletti, 2018, p. 77).

### ¿Cómo generar la reflexión?

Para generar la reflexión de los docentes en las reuniones pedagógicas de la escuela, se pueden plantear, por ejemplo, las siguientes preguntas:

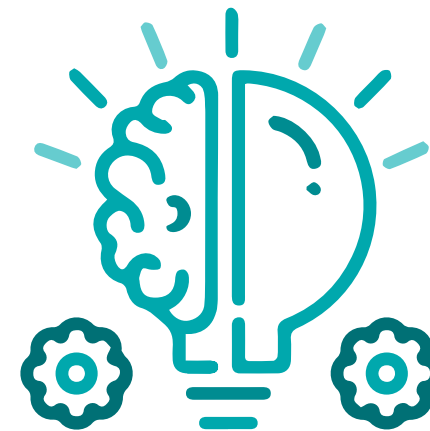
Preguntas para ayudar al docente a <b>cuestionar su práctica pedagógica</b> y plantear definiciones desde su experiencia	Preguntas para <b>proponer soluciones</b> a las situaciones identificadas en el aula
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué tenemos esos resultados?</li> <li>• ¿Qué dificultades hemos tenido para que se obtengan estos resultados?</li> <li>• ¿Conocemos las fortalezas y las dificultades del aprendizaje autónomo de nuestros estudiantes en esta enseñanza a distancia?</li> <li>• ¿Qué debemos cambiar en nuestras prácticas pedagógicas que aplicábamos en clases presenciales para la enseñanza a distancia?</li> <li>• ¿Por qué mi práctica no estaba alineada a lo aprendido hoy en la reunión?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué va a pasar si no corregimos esta problemática?</li> <li>• ¿Por qué es importante analizar estos resultados de aprendizaje?</li> <li>• ¿Qué lecciones puedo aprender de esta experiencia pedagógica?</li> <li>• ¿Qué nueva idea pondré en práctica en mi actuar pedagógico?</li> <li>• Si tuviera que hacerlo todo de nuevo, ¿qué haría diferente?</li> <li>• ¿Qué cambios voy a experimentar al usar esta estrategia metodológica?</li> <li>• ¿Podría la estrategia metodológica propuesta mejorar el aprendizaje de algunos estudiantes en la enseñanza a distancia o presencial?</li> <li>• ¿Qué deberíamos hacer diferente en el futuro?</li> </ul>

### ¿Por qué es importante la práctica reflexiva?

Podemos concluir que la práctica reflexiva es importante porque:

- Forma docentes reflexivos capaces de resolver las situaciones prácticas como profesionales expertos.
- Enseña al docente a sumergirse en la espiral continua de acción-reflexión-acción, que integra bidireccionalmente la teoría y la práctica, el conocimiento formal y el conocimiento práctico, el criterio científico y el compromiso ético y social.
- Proporciona a los docentes una metodología que mejore su capacidad de gestionar adecuadamente el aula: la contextualización, la complejidad y la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre e inmediatez.
- Aumenta en los docentes la preparación metodológica para innovar e investigar a partir de su propia práctica.

*Tomado de la Guía del participante CAP Módulo 2, 2020b, p. 11*

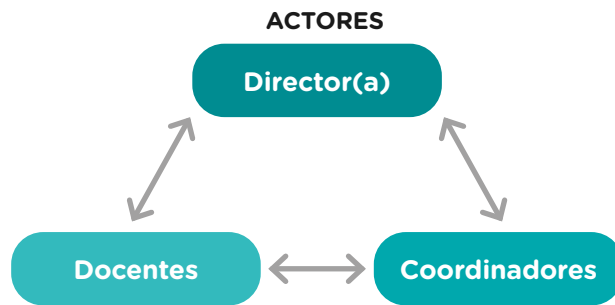


### 2.3 Planificación de la CAP

#### A. ¿Qué es la planificación de CAP durante el año?

Es el proceso de organización y reajuste constante de las acciones que se realizan para el desarrollo de reuniones pedagógicas.

#### B. ¿Cómo puedo organizar la CAP?



#### Organización:

Se pueden organizar de dos formas:

- Generales: Entre el equipo directivo y el personal docente de un nivel de la IE.
- Específicas: Entre el equipo directivo y algún grupo específico dentro de un mismo nivel educativo.

Por ejemplo:

Inicial	Primaria	Secundaria
Por edades: 3, 4 y 5 años	<b>Por ciclo:</b> 1ero y 2do (Tercer ciclo); 3ero y 4to (Cuarto ciclo); 5to y 6to (Quinto ciclo)	<b>Por área</b>
	<b>Por grados:</b> De primero a sexto	<b>Por grados:</b> De primero a quinto

Es importante mencionar que se pueden programar ambas formas de reunión o incluso encontrar la organización que mejor convenga a la IE para lograr los objetivos planteados.

Asimismo, las reuniones pueden desarrollarse según el contexto o acuerdos entre docentes, de forma presencial y/o a distancia.



## C. ¿Cuál es la temporalidad con la que podemos planificar las CAP en mi IE?



**El directivo, mensualmente, está involucrado en una CAP y, semanalmente, le hace seguimiento. No es necesario que el directivo esté presente en todas las reuniones.**

\*Esta es una propuesta que se puede llevar a cabo progresivamente, según el contexto en el que se encuentren. La idea es que las reuniones CAP se conviertan en sostenibles en la IE.



**D. ¿Qué instrumentos puedo utilizar para la CAP?**

Para las CAP, se sugiere utilizar cuatro instrumentos:

**1. CRONOGRAMA ANUAL CAP**

El objetivo de este instrumento es planificar y organizar las reuniones de una forma ordenada, lo que permitirá hacer seguimiento al cumplimiento de la ejecución.

**2. FICHA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD**

Se usa en la ejecución de la reunión. Tiene como objetivo verificar criterios mínimos que debe tener una reunión CAP para mejorar la calidad en el desarrollo de las mismas.

**3. FICHA DE ACUERDOS**

Tiene como objetivo plasmar los compromisos y/o acuerdos consensuados de la reunión CAP, para que los encargados puedan verificar el cumplimiento de estos. Asimismo, es importante mencionar que esta ficha puede insertarse en el libro de actas de la reunión.

**4. MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS**

Tiene como objetivo sistematizar los resultados del recojo de información en las etapas previas.

**Recordar:**

Los instrumentos sirven para realizar reuniones CAP a distancia y/o presenciales.

## 1. CRONOGRAMA ANUAL CAP

CRONOGRAMA CAP						
1	IE:		NOMBRE DEL DIRECTIVO:			
	CÓDIGO MODULAR 1:		NIVEL			
PROGRAMACIÓN						
N°	Tema	Tipo de organización	Reponsable	Fecha 2021	NIVEL DE EJECUCIÓN 1: No Cumplida 2: Cumplida Parcialmente 3: Cumplida	Observación
1				02-mar		
2						
3						

1 Datos generales

2 Estructura mínima

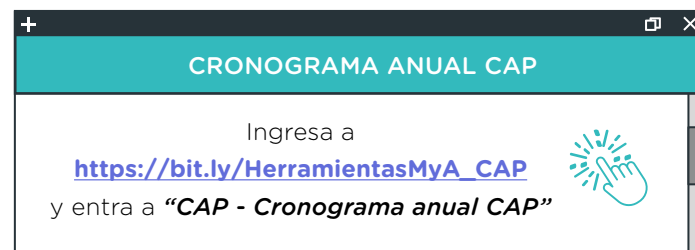
3 Fecha específica de cada reunión

4 Nivel de ejecución:

El nivel de ejecución es parte del seguimiento que se hace sobre el cumplimiento de las reuniones.

5 Observación:

En estos espacios, se puede colocar la explicación al nivel de ejecución u otro comentario que sea necesario para tener claridad sobre la programación.



2. FICHA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD

VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE REUNIÓN				
1	IE:		Día	
	Nivel/ Ciclo/Área:		Tema	
2	Criterios	Sí	No	Aclaraciones/Evidencias
	1. Existen roles en la ejecución de las reuniones de trabajo colaborativo (especifique).			Se debe registrar información sobre los roles establecidos (coordinador, secretario, etc.).
	2. ¿Reunión con objetivos pedagógicos?			
3	3. Se establecen acuerdos pedagógicos y plazos.		4	Para marcar Sí, es necesario que estos estén vinculados a los objetivos de la reunión.
		1 No	2 En proceso	3 Sí
	4. Metodología reflexiva: Uso de esta			Participación activa de los docentes* Marcaríamos "Sí", si al menos un 50% de los asistentes participa en la reunión: comentando, dando su opinión, etc
				En la IE, se utiliza evidencia derivada de las fortalezas y dificultades de los logros de aprendizaje y/o práctica pedagógica durante la reunión
	5. Reflexión: Existe reflexión sobre la práctica pedagógica y/o logros de aprendizaje			* Preguntas, relacionada con su práctica y proponer acciones, "Para marcar Sí la reflexión debe estar relacionada al tema trabajado" y el ítem 4 debe haber marcado Sí

\*(Dentro de la sección de ejecución se revisará un ejemplo de llenado)

1 Datos generales

3 Criterios para el seguimiento institucional

5 Espacio para evidencias y especificaciones para realizar una correcta nivelación.

2 Criterios de estructura de reunión

4 Nivelación



## 3. FICHA DE ACUERDOS

ACUERDOS Y COMPROMISOS					
IE		Día			
Participantes		Tema			
TEMA	APELLIDOS Y NOMBRES	COMPROMISO			OBSERVACIONES
		Compromiso asumido	¿Cómo se implementará?	Fecha	
1	Docentes: 2	3	4	5	6
	Directivo:				

**1** Tema de la reunión que se ha programado

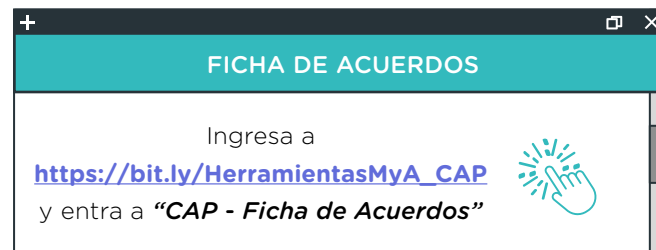
**2** **Apellidos y nombres:**  
Nombres completos de los docentes y/o directivos que asumen el compromiso

**3** **Compromiso asumido:**  
Descripción del compromiso asumido por cada responsable. Debe tener coherencia con el tema.

**4** Descripción de las estrategias y/o acciones que se deberán ejecutar los responsables para cumplir con el compromiso. Debe tener coherencia con el tema de reunión.

**5** **Fecha:**  
Fecha específica en la que se debe implementar el compromiso

**6** **Observaciones:**  
Espacio para observaciones que permitan dilucidar algún aspecto antes mencionado.



4. MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

CONSOLIDADO CAP						
SEGUIMIENTO						
PERIODO	N°	TEMAS	EJECUCIÓN 1: No cumplida 2: Cumplida Parcialmente 3: Cumplida	METODOLOGÍA 1: No 2: En Proceso 3: Sí	REFLEXIÓN 1: No 2: En Proceso 3: Sí	OBSERVACIONES
TRIMESTRE I	1	2	0	3	0	
	2		0	0	0	
	3		0	0	0	
	4		0	0	0	
	5		0	0	0	

4



**1 Periodo:**  
Se recomienda que la consolidación, al igual que las metas, sea por periodos (Bimestres, trimestres, etc.)

**2 Tema:**  
Colocar el tema de la reunión



### 3 Criterios de nivelación:

Ficha / Instrumento	Criterios	Nivelación
Cronograma	Nivel de ejecución	(1: no cumplida, 2: cumplida parcialmente; 3: cumplida)
Ficha de verificación de calidad	Metodología reflexiva, reflexión	(1: no, 2: en proceso; 3: sí)

Tener en cuenta que el formato puede ser en **Excel, Word o papel**; sin embargo, se recomienda el primero por su practicidad.

### 4 Observaciones:

Espacio para observaciones que permitan dilucidar algún aspecto antes mencionado

Asimismo, se tiene la contabilidad de cada uno de los criterios:

RESULTADOS TRIMESTRE I			
	1	2	3
Ejecución	0	0	0
Metodología reflexiva	0	0	0
Reflexión	0	0	0

Responde a la pregunta  
**¿Cuántos marcan 1 en el criterio ejecución?**

**¿Cuántos marcan 3 en el criterio reflexión?**



## 2.4 Ejecución de CAP

En esta sección, explicaremos las actividades que se toman en cuenta para accionar lo planteado en la planificación. En ese sentido, proponemos que se establezca una ruta de ejecución, cuya estructura contenga momentos generales con pasos específicos que contribuyan a cumplir los objetivos.

Podemos considerar la siguiente ruta:



En esta sección, explicaremos los pasos previos para realizar una reunión CAP.



### ANTES

- Definición de estrategia
- Establecimiento de roles
- Elección del tema
- Construcción de la agenda



En esta sección, explicaremos la ruta de acciones por desarrollar durante la reunión CAP.



### DURANTE

- Agenda y valores
- Problemática/resultados
- Intercambio de experiencias
- Construcción colectiva de estrategias de mejora
- Acuerdos pedagógicos
- Verificación de la calidad: Observación de reunión



En esta sección, explicaremos la propuesta de acciones por realizar después de finalizar cada reunión CAP haciendo énfasis en la calidad de la ejecución.



### DESPUÉS

- Nivel de ejecución
- Verificación de la calidad
- Registro de resultados

Al respecto, los directivos manifiestan que la importancia de tener una secuencia recae en el hecho de que permite incrementar la participación de docentes en las reuniones y en que se abran espacios para poner en acción un plan:

### TESTIMONIOS

“Las CAP son mejores, en el sentido de que tenemos mayor participación de los docentes. Ya no se dice que va a haber un coordinador, va a haber un redactor, no... ya no queda solo escrito en el papel o en la planificación, sino que durante toda la CAP se vive, cada uno asume su rol...” (Entrevista a directora Deissy Hernandez-IE 64001-región Ucayali).

“La ruta CAP es práctica por la secuencia, pero si hay un trabajo previo con los docentes, conversar individualmente con ellos para informar de que trataba la CAP, cómo podía aportar, entonces cuando ya realizábamos la CAP, se conjugaba el aporte de cada uno y funcionaba así mejor y todos aprendíamos de todos.” (Entrevista a subdirector Victor Flores-IE 093 Manuela Felicia Gomez-región Lima)





ANTES

DURANTE

DESPUÉS

ANTES:

¿QUÉ PASOS PREVIOS NOS PUEDEN AYUDAR A DESARROLLAR UNA CAP?

A. DEFINIR LA ESTRATEGIA	B. ESTABLECER EL TEMA	C. ELEGIR EL TEMA	D. CONSTRUCCIÓN DE AGENDA
<p><b>1. Requerimientos técnicos:</b> Asegurarse de que los participantes tengan acceso a internet y una laptop o PC. Asimismo, es importante que este dispositivo les permita acceder a plataformas virtuales. Esta información la puede obtener del diagnóstico de conectividad de docentes.</p> <p><b>2. Medio y/o plataforma:</b> Tomando en consideración el punto 1, elegir la plataforma para la reunión (Zoom, Meet, Webex, etc).</p> <p><b>3. Herramientas virtuales:</b> Considerar que el espacio virtual es dinámico; por ello, es importante dominar y definir qué herramientas lúdicas se usarán (Padlet, Mentimeter, Kahoot, Jamboard, juegos en línea, forms, etc).</p>	<p><b>1. Coordinador/a:</b> Antes de la reunión, convoca, prepara el material para trabajar y ordena todo en carpetas. Durante la reunión, es el que la inicia, da las pautas y promueve la dinámica de la reunión. Asimismo, utiliza los instrumentos de seguimiento con el objetivo de reportar al directivo.</p> <p><b>2. Redactor/a:</b> Toma apuntes de las ideas claves, de los acuerdos, tareas y actividades por implementar y cierra la reunión leyendo las lecciones aprendidas. Envía por un medio virtual los acuerdos.</p> <p><b>3. Moderador/a:</b> Es el que da la palabra, controla el tiempo de intervención, llama al orden, controla los chats y la plataforma.</p>	<p><b>1. Elección del tema sobre la base de evidencia.</b> (Ver el proceso en la siguiente pg.)</p> <p><b>2. Pasos:</b> Analizar, identificar, priorizar, revisar literatura y definir el tema</p>	<p><b>1. Definir estructura de reunión:</b> El coordinador arma la propuesta de desarrollo de reunión.  Puede considerar la siguiente estructura: I. Agenda del día y valores. II. Problemática III. Intercambio de experiencias IV. Estrategias de mejora. V. Acuerdos y compromisos (<i>Ver modelo en el siguiente link</i>).</p> <p><b>2. Convocatoria:</b> Explicar beneficios y objetivos para invitar a los docentes.</p> <p><b>3. Herramientas:</b> Consolidar y tener a disposición las herramientas virtuales y/o presenciales que se utilizarán. En la medida de lo posible, realizar una prueba.</p>



Si la reunión es presencial, este paso solo consiste en prever los espacios físicos y la herramienta por mostrar (PPT, papelógrafo y/u otros materiales).

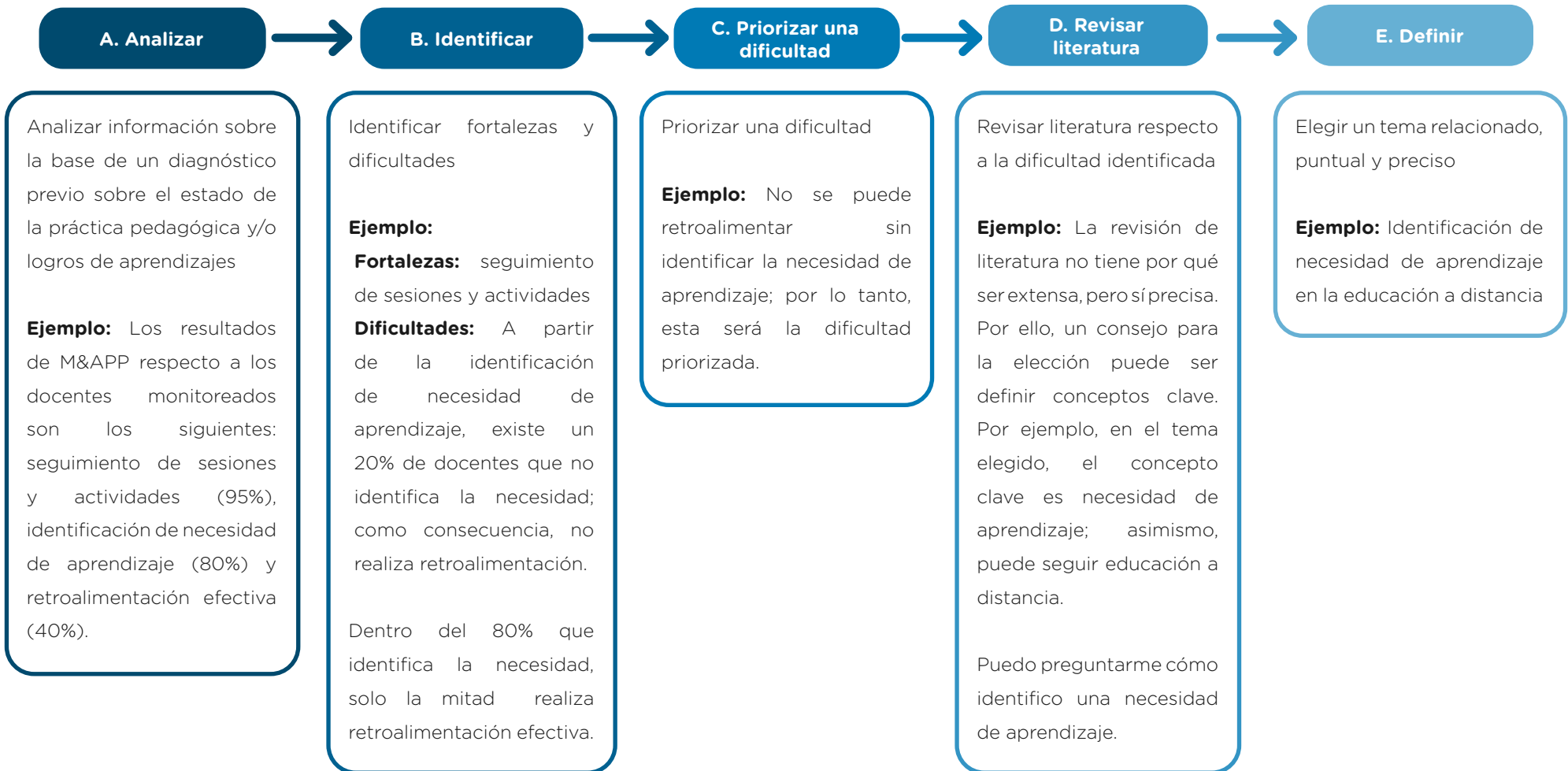


ANTES

DURANTE

DESPUÉS

## ¿CÓMO PUEDO ELEGIR EL TEMA?



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

ANTES: Ejemplo de aplicación de la secuencia

A. DEFINIR LA ESTRATEGIA	B. ESTABLECER EL TEMA	C. ELEGIR EL TEMA	D. CONSTRUCCIÓN DE AGENDA
<p><b>1. Requerimientos técnicos:</b> Del total de docentes del nivel primaria, solo 2 tienen problemas de conectividad, por lo cual se les brindará la ayuda correspondiente.</p> <p><b>2. Medio y/o plataforma:</b> La coordinadora informó a la directora que, luego de conversar con los docentes, estos eligieron la plataforma Zoom, la cual presenta menos problemas de conexión.</p> <p><b>3. Herramientas virtuales:</b> La coordinadora informa que la mayoría de docentes solo maneja el juego en línea Mentimeter.</p>	<p>Los roles fueron elegidos democráticamente en una reunión general realizada a inicios de marzo.</p> <p><b>1. Coordinador/a:</b> Docente Sheyla Insil, coordinadora de primaria.</p> <p><b>2. Redactor/a:</b> Docente Alfredo Gomez (5to grado)</p> <p><b>3. Moderador/a:</b> Docente Esther retamoso (1er grado)</p>	<p>La directora y coordinadora eligen el tema. Sigue los pasos propuestos en el cuadro mostrado.</p>	<p>La coordinadora arma la propuesta de desarrollo de reunión. (PPT)</p> <p>Luego de definir el objetivo, envía un correo de invitación.</p> <p><b>Herramientas:</b> Decide utilizar el mentimeter y llama a una docente para que le brinde unas dinámicas de participación.</p>

Analizar	Identificar	Priorizar una dificultad	Revisar literatura	Elegir tema
<p>Los resultados de efectividad de M&amp;APP 2020: seguimiento de sesiones y actividades 98%, identificación de necesidad de aprendizaje 90%, retroalimentación efectiva 50%.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> seguimiento de sesiones y actividades e identificación de necesidad de aprendizaje. <b>Dificultades:</b> 50% de docentes no realiza retroalimentación efectiva.</p>	<p>Retroalimentación efectiva</p>	<p><b>Texto 1</b> (Pasos para una retroalimentación efectiva) <b>Rubrica DIED:</b> Tipos de retroalimentación. (Estos textos son enviados a los docentes antes del día de la reunión)</p>	<p>Retroalimentación por descubrimiento y /o reflexión</p>

**Recuerda:** todo instrumento, ruta, secuencia propuesta puede ser adaptada al contexto donde te encuentres.

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

DURANTE:

¿QUÉ PASOS PODEMOS CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN?

A. Agenda del día y valores	B. Problemática	C. Intercambio de experiencias	D. Estrategias de mejoras	E. Acuerdos y compromisos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la agenda con los procesos metodológicos por tener en cuenta. Presentación de los encargados de los roles.</li> <li>• Presentación de los VALORES o NORMAS DE FUNCIONAMIENTO de la CAP</li> <li>• El coordinador menciona el objetivo de la reunión y el tema que se tratará.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la problemática sobre la base de los resultados encontrados.</li> <li>• La idea es que los docentes identifiquen las causas y consecuencias de forma conjunta.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b>  <u>Causas:</u> ¿Qué podría estar pasando? ¿Por qué tenemos esos resultados? ¿Qué dificultades hemos tenido para que se produzcan estos resultados?</p> <p><u>Consecuencias:</u> ¿Qué va a pasar si no corregimos esta problemática?</p> <p>¿Por qué es importante analizar estos resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversatorio con los docentes sobre sus saberes previos en relación con xxxxxxxx en la práctica cotidiana y en su concepción teórica.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b> ¿Qué información teórica nos sirve para enfrentar la problemática?</p> <p>En relación con el tema: ¿qué aplico en el aula?</p> <p>¿Conozco alguna experiencia exitosa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción colectiva de estrategia de mejora</li> <li>• Trabajo en equipo: construcción de estrategias. Luego, cada equipo presenta en plenaria la respuesta a la siguiente pregunta: ¿de qué manera se puede mejorar? (estrategias). De manera colectiva, consensúan estrategias para replicarlas con sus estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tratar de que los compromisos y acuerdos no sean demasiados. Por ejemplo, se podría acordar lo siguiente: revisión de las secuencias didácticas de radio, tv o web; revisar las actividades para poder realizar retroalimentación; y pensar en una estrategia según la necesidad identificada de sus estudiantes.</li> <li>• Es importante promover que los docentes redacten los acuerdos, que se registre en algún documento (registro virtual) por el redactor para poder dar seguimiento a los aprendizajes que vayan logrando a medida que avance la implementación de las reuniones de trabajo colaborativo.</li> </ul>

Verificación de la calidad: Recojo de evidencia mediante observación de la reunión

ANTES

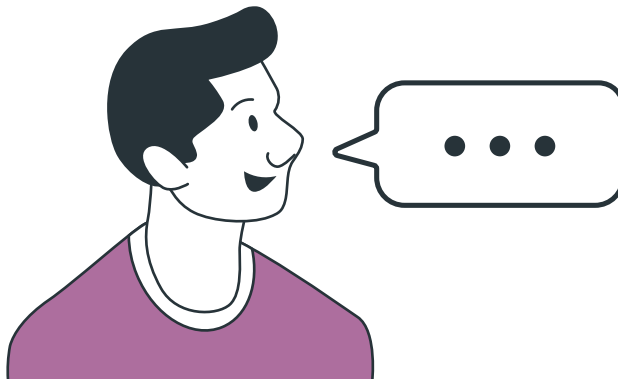
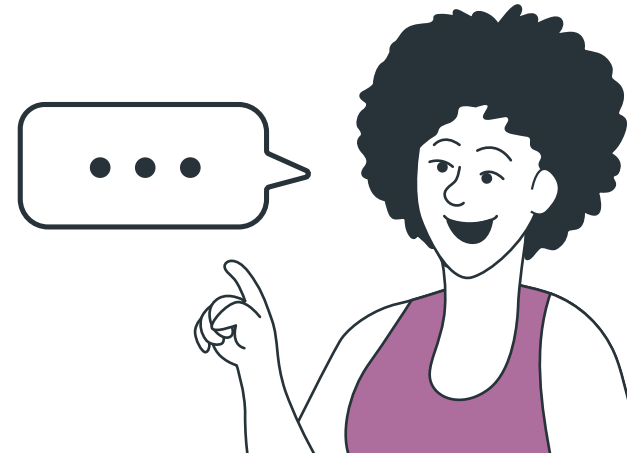
DURANTE

DESPUÉS

## TESTIMONIOS

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TENER UNA SECUENCIA DURANTE EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN?

“...lo interesante del desarrollo de una CAP es que siempre parte de un problema, que resulta mejor mostrarlo de manera gráfica y cuantitativa, porque le permite al docente saber cuál va a ser ese propósito de la reunión y entonces, poder cumplir con ese objetivo que tiene cada CAP y no desviarnos en el mismo desarrollo de la reunión... entonces, el propósito es que entre todos juntos, construyamos las estrategias para poder revertir dificultades desde nuestras acciones pedagógicas, pero con el compromiso de todos”. (Entrevista a subdirectora Rosa Sopla -IE 10411- región Piura).



“Todo aspecto estructurado, o sea, planificado tiene un propósito definido. Antes de la CAP, en otras reuniones, si bien empezabas con un tema y terminabas con otros o varios. Pero en este caso (en las reuniones CAP) tienes un objetivo claro que es fortalecer las capacidades del docente y un aspecto puntual que tiene que estar sustentado en la parte teórica, práctica y metodológica. Entonces, por ahí va más orientado a mejorar la práctica del docente...” (Entrevista a director Javier Cueva-IE 50227 San Francisco Javier-región Cusco).

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

**Ficha de acuerdos:** El llenado de esta ficha se realiza antes de finalizar la reunión. A continuación, presentamos un ejemplo:

ACUERDOS Y COMPROMISOS						
IE			Día			
Participantes			Tema			
TEMA	APELLIDOS Y NOMBRES		COMPROMISO			OBSERVACIONES
			Compromiso asumido	¿Cómo se implementará?	Fecha	
Resultados del M&APP 2020 / Equipo directivo - docentes	<b>Docentes:</b>	Lideran: XXX y XXX (Todos los docentes participantes se han comprometido)	Grabar la sesión de aprendizaje de comunicación de cada ciclo para que luego sea analizada en la CAP	Ejemplo ciclo 3: En la clase de XXX, la docente XXX graba y viceversa, luego las dos ven sus respectivas grabaciones, las analizan y exponen en la siguiente reunión	10-abr	
	<b>Directivo:</b>	Directora: XXX	Proponer criterios para el análisis de las sesiones	Utilizará la rúbrica DIED y se reunirá con las docentes después de las grabaciones	05-abr	

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TENER ACUERDOS Y/O COMPROMISOS PRÁCTICOS?

### TESTIMONIO

“... la ruta propuesta por el directivo, en este tipo de trabajos que es muy beneficioso porque es participativo, siempre quedan esas ansias de asumir compromisos al final de una CAP. Eso creo que, yo puedo afirmar, que le da mucho más peso a una CAP cuando asumimos compromisos y preguntamos qué podemos mejorar, cómo podemos mejorar, en qué tiempo, por qué medios nos podemos conectar...” (Entrevista a director Humberto Lanares- IE Mariscal Ramón Castilla- región Huánuco)

**Observación de reunión:** Como vimos en el gráfico anterior, esta se realiza durante toda la ejecución de la reunión y, para ello, se recoge evidencia en el cuaderno de campo. En ese sentido, es una acción transversal a los pasos antes mencionado.

A continuación veremos un ejemplo de evidencia de ejecución de una reunión.

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

**Ejemplo:****EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DE REUNIÓN**

- **Coordinadora** (Sheyla Insil), **redactora** (Esther Retamoso) y **moderador** (Alfredo Gomez).
- **La directora** Juana Huaman es la encargada de la observación.
- **Docentes participantes:** 10 de un total de 12.
- Se tiene material preparado. **El tema:** “Retroalimentación por descubrimiento y /o reflexión”.
- Bienvenida por parte de la directora y coordinadora. Seguidamente, la coordinadora menciona que hoy conocerán las estrategias efectivas de retroalimentación usadas en el 2020. **Actividades:** Resultados de M&APP 2020 y 2021, reflexión e identificación de fortalezas y dificultades. Dinámica grupal de reflexión: ¿cómo podemos mejorar? (Acuerdos y plazos). 10 minutos.
- La directora menciona que la reunión será realizada por la coordinadora Sheyla Insil.
- **Actividad 1:** Muestra los resultados y luego realiza preguntas como la siguiente: ¿qué podemos deducir de esto (muestra las barras en porcentaje)? Los docentes responden: D1: “qué es difícil retroalimentar a distancia”. D2: “Que la retroalimentación inició tarde, por ello no nos dio tiempo” D3: “Que podemos identificar la necesidad de aprendizaje, pero no retroalimentamos” D4: “Si podemos retroalimentar, pero no de forma reflexiva”, etc. (20 min)
- **Actividad 2:** ¿Cómo podemos mejorar?: La coordinadora entrega un documento sobre retroalimentación y menciona que harán una lectura grupal. (4 grupos - tiempo total: 30 min). Se observa que la mayor parte del tiempo (20 min), la lectura se hace de forma individual). En los 10 minutos restantes, se observa que los docentes mantienen la siguiente conversación: D1: ¿Qué haremos para conseguir números de los padres? D2: Ya el directivo pasó la lista. D2: ¿Coordinadora, se registra asistencia? D3: ¿Cuándo sale la norma de cumplimiento de horas? Directora: la norma sale .....
- **Actividad 3:** Luego de ello, la coordinadora pide que le envíen lo trabajado a su correo y, seguidamente, muestra unas diapositivas con las posibles soluciones clave. Luego, plantea las siguientes preguntas: ¿qué hemos aprendido?, ¿qué conclusión podemos sacar?, ¿qué podemos hacer desde ahora? “A buscar soluciones”. “A retroalimentar de forma reflexiva”. “ A identificar la necesidad de aprendizaje” (15 min)
- Finalmente, el redactor pide a todos firmar un acta de reunión.

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

## 2.4.3 Después: ¿Qué podemos hacer luego de que una reunión culmina?

Nivel de ejecución	Verificación de calidad	Registro de resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si la reunión programada fue ejecutada</li> <li>• Instrumento 1: Cronograma anual CAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar evidencia</li> <li>• Llenar ficha de verificación de la calidad por reunión</li> <li>• Instrumento 2: Ficha de verificación de la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la matriz de consolidación</li> <li>• Instrumento 4: Matriz de consolidación de resultados</li> </ul>

## Nivel de ejecución

Siguiendo la evidencia anterior, ¿la reunión programada se ejecutó?

Instrumento 1: Cronograma anual CAP

PROGRAMACIÓN						
Nº	Tema	Tipo de organización	Responsable	Fecha 2021	NIVEL DE EJECUCIÓN 1: No Cumplida 2: Cumplida Parcialmente 3: Cumplida	Observación
1	Retroalimentación por descubrimiento y/o reflexión	Por nivel	Coordinadora Sheyla Insil	05-mar	3	Participación 10 docentes de un total de 12

El nivel de ejecución es parte del seguimiento que se hace sobre el cumplimiento de las reuniones. La directora colocó 3 debido a que el 84% de docentes asistió.



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

## Verificación de calidad

Consideraciones generales sobre el llenado del instrumento:

- Puede ser llenado por el directivo u otra persona que él designe.
- Analizar la evidencia del cuaderno de campo

A Actores / Roles

B Tema de reunión

C Objetivo

D Actividades

E Acuerdos y compromiso

## ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DE REUNIÓN

- **Coordinadora** (Sheyla Insil), **redactora** (Esther Retamoso) y **moderador** (Alfredo Gomez).
- **La directora** Juana Huaman es la encargada de la observación.
- **Docentes participantes:** 10 de un total de 12.

A

- Se tiene material preparado. **El tema:** “Retroalimentación por descubrimiento y /o reflexión”.

B

- Bienvenida por parte de la directora y coordinadora. Seguidamente, la coordinadora menciona que hoy conocerán las estrategias efectivas de retroalimentación usadas en el 2020. **Actividades:** Resultados de M&APP 2020 y 2021 reflexión, identificación de fortalezas y dificultades. Dinámica grupal de reflexión: ¿cómo podemos mejorar? (Acuerdos y plazos). 10 minutos.

C

- La directora menciona que la reunión será realizada por la coordinadora Sheyla Insil.

D

- **Actividad 1:** Muestra los resultados y luego realiza preguntas como: ¿qué podemos deducir de esto (muestra las barras en porcentaje)? Los docentes responden: D1: “Qué es difícil retroalimentar a distancia”. D2: “Que la retroalimentación inició tarde, por ello no nos dio tiempo” D3: “Que podemos identificar la necesidad de aprendizaje, pero no retroalimentamos” D4: “Si podemos retroalimentar, pero no de forma reflexiva”, etc. (20 min)
- **Actividad 2:** ¿Cómo podemos mejorar?: La coordinadora entrega un documento sobre retroalimentación y menciona que harán una lectura grupal. (4 grupos - tiempo total: 30 min). Se observa que la mayor parte del tiempo (20 min), la lectura se hace de forma individual). En los 10 minutos restantes, se observa que los docentes mantienen la siguiente conversación: D1: ¿Qué haremos para conseguir números de los padres? D2: Ya el directivo pasó la lista. D2: ¿Coordinadora, se registra asistencia? D3: ¿Cuándo sale la norma de cumplimiento de horas? Directora: la norma sale .....
- **Actividad 3:** Luego de ello, la coordinadora pide que le envíen lo trabajado a su correo y, seguidamente, muestra unas diapositivas con las posibles soluciones clave. Luego, plantea las siguientes preguntas: ¿qué hemos aprendido?, ¿qué conclusión podemos sacar?, ¿qué podemos hacer desde ahora? “A buscar soluciones”. “A retroalimentar de forma reflexiva”. “ A identificar la necesidad de aprendizaje” (15 min)

E

- Finalmente, el redactor pide a todos firmar un acta de reunión.



Traspaso a la ficha de verificación de calidad: La valoración de los criterios observables se realiza luego de analizar la evidencia en el cuaderno de campo.  
Ejemplo:

**Instrumento 2:** Ficha de verificación de la calidad

- A** Actores / Roles
- B** Tema de reunión
- C** Objetivo
- D** Actividades
- E** Acuerdos y compromiso

VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE REUNIÓN+B2:F11F8B2:F12B2:F13F8B2:F12B2:F12				
IE:		Día		
Nivel/ Ciclo/Área:		Tema	<b>B</b>	
Criterios	Sí	No		Aclaraciones/Evidencias
1. Existen roles en la ejecución de las reuniones de trabajo colaborativo (especifique).	X			<b>A</b> <i>Coordinadora (Sheyla Insil), redactora (Esther Retamoso) y moderador (Alfredo Gomez)</i>
2. ¿Reunión con objetivo pedagógicos?	X			<b>C</b> <i>El tema tratado fue "Retroalimentación por descubrimiento y/o reflexión"</i>
3. Se establecen acuerdos pedagógicos y plazos.		X		<b>E</b> <i>Para marcar Sí, es necesario que estos estén vinculados a los objetivos de la reunión. No se evidencia. Solo se firma un acta de participación.</i>
	1 No	2 En proceso	3 Sí	
4. Metodología reflexiva: Uso de esta		X		<b>D</b> <i>Participación activa de los docentes* Marcaríamos "Sí", si al menos un 50% de los asistentes participa en la reunión: comentando, dando su opinión, etc. No. Si hay un intento de fomentar la participación.</i> <i>En la IE se utiliza evidencia derivada de las fortalezas y dificultades de los logros de aprendizaje y/o práctica pedagógica durante la reunión. Sí, Actividad 1: Muestra los resultados y luego realiza preguntas como: ¿Qué podemos deducir de esto (muestra las barras en porcentaje)?</i>
5. Reflexión: Existe reflexión sobre la practica pedagogica y/o logros de aprendizaje	X			<b>D</b> <i>*Preguntas, cuestionar su práctica y proponer acciones, "Para marcar SI la reflexión debe estar relacionada al tema trabajado" y el ítem 4 debe haber marcado SI, No marca Sí, en el ítem 4. Además, si bien se hacen preguntas a los docentes, se evidencia que no existe diálogo entre ellos y las actividades se desvían del tema.</i>

**Registro de resultados**

**Recuerda:**

- Todo el llenado es por cada reunión ejecutada.
- Cada reunión tendrá sus propias fichas.
- El llenado es manual o digital.
- El nivel efectivo es el 3.



Según el cronograma y la ficha de verificación de la calidad, se registran los niveles alcanzados en la matriz de consolidación:

CONSOLIDADO CAP						
SEGUIMIENTO						
PERIODO	N°	TEMAS	EJECUCIÓN 1: No cumplida 2: Cumplida Parcialmente 3: Cumplida	METODOLOGÍA 1: No 2: En Proceso 3: Sí	REFLEXIÓN 1: No 2: En Proceso 3: Sí	OBSERVACIONES
TRIMESTRE I	1		3	2	1	
	2		0	0	0	



Registro según la valoración de los criterios

# SECCIÓN III

---

## SEGUIMIENTO DEL COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR 4



# 1 ¿QUÉ ES SEGUIMIENTO?

Desde un enfoque de gestión se define como:

*“(...) un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución.”(OEI s/f: 2).*

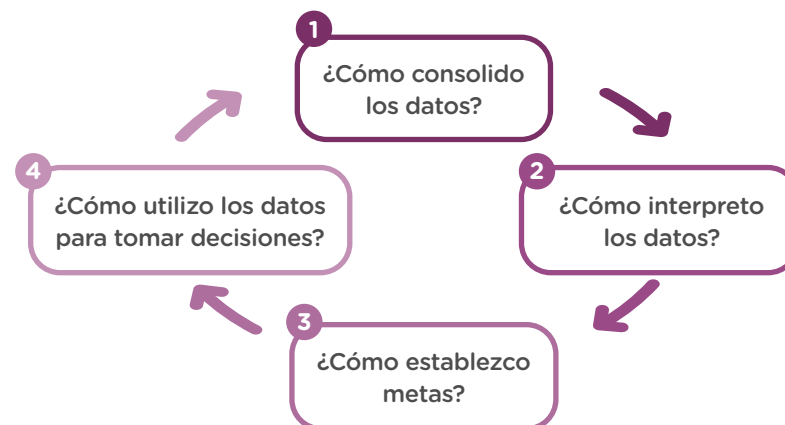
En ese sentido, en el ámbito de la gestión escolar, se espera que el equipo directivo realice seguimiento a la práctica pedagógica de los docentes, a través de la consolidación de resultados del monitoreo y acompañamiento, y de las reuniones CAP, los cuales arrojarán un dato institucional general que será usado para plantearse metas, tomar decisiones, y sincerar metas y actividades.

## Algunas consideraciones por tener en cuenta:

- El seguimiento nace de la teoría de gestión administrativa, pero también puede ser aplicado a la gestión escolar previa adaptación de las herramientas al contexto.
- Todos los tipos de datos son importantes; sin embargo, en educación, los datos de proceso son fundamentales para la mejora de los aprendizajes.
- En ese sentido, con el seguimiento, se busca que el equipo directivo obtenga datos generales para tomar decisiones, sobre la base de evidencia, que afecten a toda la institución educativa.

## ¿Cómo podemos realizar el seguimiento institucional?<sup>3</sup>

Sugerimos que se establezca un proceso cíclico que nos ayudará a realizar el seguimiento institucional en la institución educativa enmarcado en el Compromiso de Gestión Escolar 4. En este caso, consideramos que dicho proceso puede tener cuatro etapas:

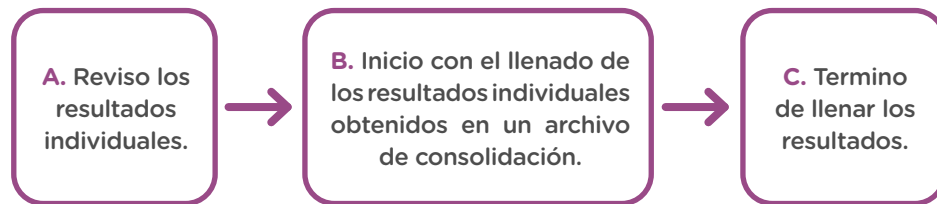


“... justamente, primero el poder asignar a cada criterio que yo recogí de la matriz de diálogo reflexivo un puntaje, luego ver si el docente logra o no logra, ahí viene el trabajo, es minucioso para ver el desenvolvimiento de cada uno de los docentes. Pero lo importante es que al final arroja un porcentaje y ese porcentaje, se convierte en gráfico, entonces eso permite tener una mejor visualización y qué porcentajes son los más altos, además permite ver las fortalezas de los docentes y que aún falta mejorar un poquito. Ese trabajito es el que implica más tiempo para lograr ese consolidado, ese es el trabajo que realizamos y que implica tiempo en sistematizarlo, con el objetivo de presentarlo en una reunión, ese es el esfuerzo ...” (Entrevista a subdirectora Rosa Sopla -IE 10411- región Piura).

<sup>3</sup> Ver instrumento de seguimiento [https://drive.google.com/file/d/1UE\\_LwK1elhGBEY0jsE64MEKgl3u0IWge/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1UE_LwK1elhGBEY0jsE64MEKgl3u0IWge/view?usp=sharing)

### 1 Primera etapa: ¿Cómo consolido los datos?

Según lo desarrollado en los capítulos anteriores, luego de la ejecución del monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y realizar las reuniones CAP, el equipo directivo sistematiza los resultados obtenidos por cada docente, según las valoraciones que este haya obtenido en cada uno de los criterios de observación. El objetivo de la **consolidación de resultados** es obtener datos internos generales para que estos sean analizados por la comunidad educativa y así **se tomen decisiones sobre la base de evidencia**.



### 2 Segunda etapa: ¿Cómo interpreto los datos?

La interpretación de datos se realiza luego del consolidado de resultados. Consiste en analizar el resultado obtenido en la consolidación por cada criterio de observación asignado tanto para monitoreo y acompañamiento como para las reuniones CAP. Cada criterio de observación tendrá un porcentaje que puede ser interpretado por el equipo directivo como una fortaleza o una oportunidad de mejora.

### 3 Tercera etapa: ¿Cómo elaboro una meta?

Luego de tener un resultado inicial, el directivo debe establecer metas, basándose en evidencia, y así tomar decisiones respecto a lo que se hará, de forma institucional, para lograr dichas metas. Para ello, podemos seguir los siguientes pasos:

- Conocer las características de una meta: Para ello, se tomará en cuenta la definición SMART<sup>4</sup> meta, la cual se detalla en la siguiente imagen.

Características de las metas	
<b>Específico</b>	Deben ser lo más <b>específicas</b> y <b>detalladas</b> posibles, de manera que la comunidad educativa las comprenda y asuma.
<b>Medible</b>	Deben ser medibles. Por ello, se deben definir los <b>parámetros</b> necesarios para conseguir el propósito. Esta condición suele estar asociada a un valor cuantitativo pero también puede estar asociada al cumplimiento de un hito.
<b>Alcanzable</b>	Al plantear las metas es importante reconocer las fortalezas con las que cuenta la IE e identificar los recursos humanos y materiales de los que dispone. Esto permitirá que se planteen metas realistas y alcanzables.
<b>Relevante</b>	Esta condición responde a lo encontrado en el diagnóstico y a la identidad e la IE. Permite corroborar que las metas contribuyen al cumplimiento de la misión y al logro de la visión de la IE.
<b>Temporal</b>	Las metas deben señalar explícitamente cuándo se planea cumplirlas.

Fuente: MINEDU 2019b (Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica)

<sup>4</sup> SMART proviene de las siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely. En castellano, se puede traducir como específico, medible, alcanzable relevante y temporal.

#### 4 Cuarta etapa: ¿Cómo utilizo estos datos para la toma de decisiones?

De acuerdo con las metas que establezcamos, es necesario que se planteen y ejecuten acciones para alcanzarlas. Estas se traducen en actividades generales como las siguientes:

- El monitoreo y acompañamiento a docentes porque con estos retroalimentamos y fortalecemos su práctica
- Promoción de comunidades de aprendizaje profesional
- Seguir consolidando los resultados de monitoreo porque permitirá medir el logro de metas

Por otro lado, también se pueden realizar actividades específicas como:

- Según el diagnóstico, apoyarse en otros docentes para una mejor comprensión del proceso de retroalimentación a estudiantes
- Ampliar el número de visitas de monitoreo
- Hacer seguimiento a las acciones de mejora planteadas a los compromisos de cada docente

Por otro lado, es importante mencionar que la toma de decisiones se hará constantemente luego de la consolidación de las visitas de monitoreo mensuales, bimestrales o trimestrales.

#### ¿Para qué es importante el seguimiento?

El seguimiento nos permitirá identificar las acciones de mejora en la IE y establecer acciones constantes para el logro de metas basadas en evidencia. Es importante resaltar tres puntos importantes:

- Permite identificar el criterio por priorizar en la formulación de metas
- Permite verificar el cumplimiento de metas
- Permite sincerar metas establecidas

## 2 SEGUIMIENTO EN M&APP

A continuación, se propone utilizar este proceso cíclico por etapas para el caso de Monitoreo y Acompañamiento de la Práctica Pedagógica a partir del ejemplo trabajado en la sección anterior. En el ejemplo, tenemos el caso de la IE del nivel primario N° 151286. Existen dos secciones por grado; en consecuencia, cuenta con doce docentes que trabajan en el turno mañana.

#### 1 Primera etapa: ¿Cómo consolido los resultados?

Vemos que el directivo Juan López Aguirre ya culminó el monitoreo y acompañamiento de los 12 docentes en su IE. En principio, tenemos los resultados que obtuvimos a partir del monitoreo a los 12 docentes de la siguiente manera:





MATRIZ DE CONSOLIDADO DE M&APP					
TRIMESTRE 1					
N°	Nombre del docente	DESEMPEÑO 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	DESEMPEÑO 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	DESEMPEÑO 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Observaciones
1	Mercedes Quispitupac Rolando	3	2	2	
2	José Barrios Esteban	3	3	3	
3	Lourdes Quispe Castillo	2	2	2	
4	Estefanía Márquez Triveño	3	3	3	
5	Christian Antón Soplopuco	3	2	2	
6	Carmen Torres Casuelo	3	3	2	
7	María del Pilar Acuña Guevara	2	2	2	
8	María Hernández Mejía	3	2	2	
9	César Pérez Ballena	2	2	2	
10	Leslie Gonzales Trujillo	3	3	3	
11	Simón Jiménez Reyes	3	3	3	
12	Mario Castillo Mendoza	2	2	2	

Resultados Trimestre 1				
	1	2	3	4
DESEMPEÑO 1	0	4	8	0
DESEMPEÑO 2	0	7	5	0
DESEMPEÑO 3	0	8	4	0

\*Los niveles del 1 al 4 corresponden a las rúbricas de desempeño DIED.

### Primeras reflexiones sobre lo que vemos en el consolidado:

- Vemos que el consolidado de datos solo corresponde a los datos obtenidos en el monitoreo del primer trimestre.
- En el cuadro resumen, vemos que no existen docentes en el nivel 1 para ninguno de los tres desempeños.
- Tampoco vemos docentes que se encuentren en el nivel 4 de ninguno de los tres desempeños.
- Es importante mantener el tratamiento de cada desempeño de manera independiente. En consecuencia, no podemos decir que el promedio de mis docentes en los tres desempeños es nivel 2.
- Sobre el desempeño 1, vemos que 8 docentes se encuentran en el nivel 3 y otros 4 docentes en nivel 2.
- Sobre el desempeño 2, vemos que 7 docentes se encuentran en el nivel 2 y otros 5 docentes en el nivel 3.
- Sobre el desempeño 3, vemos que 8 docentes se encuentran en el nivel 2 y otros 4 docentes en el nivel 3.

## 2 Segunda etapa: ¿Cómo interpreto los datos?

### PRIMERO

Tenemos el consolidado de resultados del monitoreo, el que podemos convertir a porcentajes para obtener una data institucional:

Resultados Trimestre 1				
	1	2	3	4
DESEMPEÑO 1	0	4	8	0
DESEMPEÑO 2	0	7	5	0
DESEMPEÑO 3	0	8	4	0

Sistematizamos esta información convirtiendo los números en porcentajes sobre el total de 12 docentes:

METAS DEL CGE 4			
Trimestre	M&APP		
	Desempeño 1	Desempeño 2	Desempeño 3
I	67%	42%	33%
II	0%	0%	0%
III	0%	0%	0%

\*Las metas por desempeño están redactadas en función a los niveles efectivos; en los desempeños 1, 2 y 3, corresponden a los niveles III y IV

- Hemos considerado, en este consolidado, sólo los niveles efectivos en cada uno de los desempeños: nivel 3 y nivel 4.
- En el desempeño 1, tenemos a 8 docentes que se encuentran en el nivel 3; es decir, el 67% de los docentes en la IE es efectivo en cuanto a este desempeño.
- En el desempeño 2, tenemos a 5 docentes que se encuentran en el nivel 3; es decir, el 42% de los docentes en la IE es efectivo en cuanto a este desempeño.
- En el desempeño 3, tenemos a 4 docentes que se encuentran en el nivel 3; es decir, el 33% de los docentes en la IE es efectivo en cuanto a este desempeño.
- Sugerimos priorizar un desempeño para trabajar por trimestre, el que tenga menos porcentaje en efectividad, es decir, en los niveles 3 y 4.

### SEGUNDO

¿Qué nos dice ese 33% de efectividad en el desempeño 3?

Nos dice que el 33% de docentes en la IE es efectivo, así como también nos está diciendo que el 66% de docentes no es efectivo en el desempeño 3.

¿Cuáles son los factores por los que se encuentra el 67% de los docentes en un nivel no efectivo en el desempeño 3?

Las razones las podremos obtener a partir de la identificación de las necesidades formativas del docente. Ellas las podemos encontrar en el consolidado de seguimiento a los compromisos realizado en los acompañamientos a docentes.

## Consolidado y seguimiento de los compromisos de mejora.

N°	NOMBRE DEL DOCENTE	NOMBRE DEL DIRECTIVO	DESEMPEÑO PRIORIZADO	NECESIDADES FORMATIVAS (PALABRAS CLAVES)
1	Mercedes Quspitupac Rolando	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación
2	José Barrios Esteban	Juan López Aguirre	Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	Elaboración de actividades que generan alta demanda cognitiva
3	Lourdes Quispe Castillo	Juan López Aguirre	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	Promover a participación activa
4	Estefanía Márquez Triveño	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Elaboración de actividades que generan alta demanda cognitiva
5	Christian Antón Soplopuco	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación
6	Carmen Torres Casuelo	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación
7	María del Pilar Acuña Guevara	Juan López Aguirre	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	Promover a participación activa
8	María Hernández Mejía	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación
9	César Pérez Ballena	Juan López Aguirre	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	Promover a participación activa
10	Leslie Gonzales Trujillo	Juan López Aguirre	Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	Elaboración de actividades que generan alta demanda cognitiva
11	Simón Jiménez Reyes	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación
12	Mario Castillo Mendoza	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Promover a participación activa

¿Qué puedo interpretar de ello?

Vemos que, de los 8 que se encuentran en un nivel no efectivo, 5 comparten la misma necesidad formativa: identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación.

En consecuencia, podríamos utilizar esta necesidad formativa para plantearnos una meta al siguiente trimestre basada en la evidencia surgida en los acompañamientos.

### 3 Tercera etapa: ¿Cómo elaboro una meta?

Luego de realizar el análisis de la data institucional y de haber priorizado uno de los desempeños, pasaremos a elaborar una meta al siguiente trimestre sobre la base de la necesidad formativa encontrada en el desempeño priorizado.

Antes de ello, utilizaremos el mismo consolidado institucional para plantear una meta al siguiente trimestre:

METAS DEL CGE 4			
Trimestre	M&APP		
	Desempeño 1	Desempeño 2	Desempeño 3
I	67%	42%	33%
ii	75%	50%	40%
III	0%	0%	0%

Recordemos que las metas deben tener las siguientes características: específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

- **Específicas:** porque hemos priorizado uno de los desempeños, el que presenta resultados menos efectivos
- **Medibles:** porque hemos podido contabilizar cuántos docentes se encuentran en niveles no efectivos del desempeño que se encuentra más crítico
- **Alcanzable:** porque hemos planteado pasar de un 33%, como resultado del primer trimestre, a un 40% para el siguiente trimestre
- **Relevante:** porque hemos identificado al 67% de los docentes que se encuentran en niveles no efectivos en el desempeño 3. Este es el dato más relevante.
- **Temporal:** porque hemos establecido un tiempo específico para alcanzar una meta, de un trimestre a otro

Ahora bien, una meta por plantear para el siguiente trimestre podría ser la siguiente:

El 40% de los docentes identifica la necesidad de aprendizaje a través de los criterios de evaluación para el segundo trimestre.

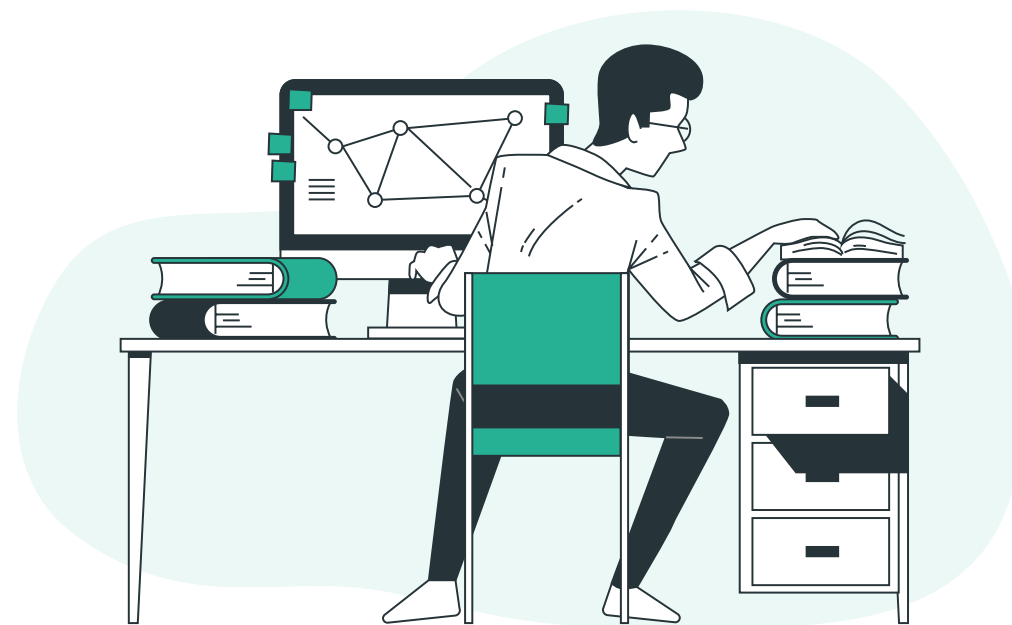


#### 4 Cuarta etapa: ¿Cómo utilizo estos datos para la toma de decisiones?

Utilizamos el dato propuesto como meta para el segundo trimestre cc objetivo de plantear y ejecutar acciones que nos puedan ayudar a alcanzar meta. Estas actividades pueden ser generales o específicas. Ejemplificare cómo establecer actividades específicas en función del resultado obtenido en el monitoreo y acompañamiento.

**Actividad 1:** Establecer un plan de implementación sobre la identificación de criterios de evaluación en la práctica pedagógica de la institución educativa. Las encargadas serán las docentes Estefanía Márquez Triveño y Leslie Gonzales Trujillo.

**Actividad 2:** Ejecutar el plan de implementación en las reuniones de comunidades de aprendizaje profesional



# 3 SEGUIMIENTO CAP

Cuando ya se tenga el registro de resultados del primer trimestre, se inicia con la consolidación.

## 1 Primera etapa: ¿Cómo consolido los resultados?

Podemos realizar tres pasos:

### a. Vamos a la matriz de consolidación de resultados

Ejemplo:

CONSOLIDADO CAP					
SEGUIMIENTO					
N°	TEMAS	EJECUCIÓN 1: No cumplida 2: Cumplida Parcialmente 3: Cumplida	METODOLOGÍA 1: No 2: En Proceso 3: Sí	REFLEXIÓN 1: No 2: En Proceso 3: Sí	OBSERVACIONES
1		3	2	1	
2		3	2	2	
3		3	2	2	
4		3	3	2	
5		3	3	2	
6		1	0	0	Cancelada por la coordinadora
7		3	3	2	
8		3	3	2	
9		3	1	1	
10		3	3	3	
11		3	3	3	
12		3	3	3	
13		3	3	3	
14		3	3	2	
15		3	3	3	
16		2	0	0	Interrumpida

### b. Revisamos los totales

Ejemplo:

RESULTADOS TRIMESTRE I			
	1	2	3
Ejecución	1	1	18
Metodología reflexiva	2	4	12
Reflexión	4	8	6

### c. Primeras reflexiones sobre lo que vemos en el consolidado:

Ejemplo:

- Vemos que el consolidado solo corresponde a los datos obtenidos en las reuniones programadas del primer trimestre.
- En el cuadro resumen, vemos que, del total de 20 reuniones programadas, 18 se ejecutaron de forma completa, 1 reunión fue interrumpida y 1 se canceló.
- Asimismo, entre las 18 reuniones ejecutadas, en 2, no se ha utilizado metodología reflexiva; en 4, hay un intento de uso; y, en 12, se ha hecho uso efectivo de esta metodología.
- Por otro lado, solo en 6 reuniones los docentes lograron reflexionar.

## 2 Segunda etapa: ¿Cómo interpreto los datos?

### a. Traduzco los resultados efectivos a %

- 90% de reuniones programadas han sido ejecutadas.
- 66% de reuniones se ejecutan utilizando metodología reflexiva.
- 33% de reuniones ejecutadas en las cuales los docentes logran reflexionar

### b. Verifico las observaciones y las fichas de verificación de la calidad para analizar qué podría estar pasando.

- Recordemos que, según la ficha de verificación de calidad, la metodología reflexiva se hace efectiva cuando se usa data institucional y cuando se promueven actividades para promover participación activa. En ese sentido, Indagando con los coordinadores y revisando las fichas de verificación de la calidad, se encuentra que existe mayor déficit en promoción de la participación activa.
- Asimismo, se identifica que la mayoría de docentes puede cuestionar su práctica pedagógica, pero no ofrece propuestas de mejora al respecto.

## 3 Tercera etapa: ¿Cómo elaboro una meta?

Luego de realizar el análisis de la data institucional y de haber priorizado uno de los desempeños, pasaremos a elaborar una meta al siguiente trimestre.

Antes de ello, utilizaremos el mismo consolidado institucional para plantear una meta al siguiente trimestre:

### Preguntas previas

¿Qué puedo priorizar? Metodología reflexiva y reflexión tienen poca efectividad.

¿Tengo algún aspecto estratégico que pueda afectar a los otros? Metodología reflexiva porque, con el uso de esta, se puede llegar a la reflexión entre docentes

¿Con qué herramientas y/o fortalezas cuento para poder cumplir una meta? Instrumentos CAP, coordinadores, docentes que han llegado a reflexionar

Por todo ello, podemos establecer lo siguiente:

CAP		
Ejecución	Metodología reflexiva	Reflexión
90%	66%	33%
95%	75%	40%
0%	0%	0%

¿Qué podemos concluir? Priorizar metodología reflexiva (subir 9%)

#### 4 Cuarta etapa: ¿Cómo utilizo estos datos para la toma de decisiones?

Utilizamos el dato propuesto como meta para el segundo trimestre con el objetivo de plantear y ejecutar acciones que nos puedan ayudar a alcanzar la meta. Estas actividades pueden ser generales o específicas. Por ejemplo:

- **Actividad 1:** Brindar elementos teóricos a los coordinadores sobre los aspectos que contiene la metodología reflexiva: uso de data, participación activa.
- **Actividad 2:** Reunir a los coordinadores y docentes que participaron en las reuniones que obtuvieron un nivel 3 para que intercambien experiencias.



.....

# BIBLIOGRAFÍA

.....





# BIBLIOGRAFÍA

- Anijovich, Rebeca, & Capelletti, Graciela (2018). La práctica reflexiva en los docentes en servicio. Posibilidades y limitaciones. Espacios en Blanco. Revista de Educación, (28),74-92.
- Jiménez Muñoz, J. A., Rossi, F., & Riveros, C. G. (2017). La práctica reflexiva como posibilidad de construcción de saberes. Aportes a la formación docente en Educación Física. Movimiento (Porto Alegre), 587-600.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). Protocolo de Acompañamiento Pedagógico. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2017a). Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia. Orientaciones para el diálogo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2017b). Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2019a). Manual de acompañamiento pedagógico a docentes de II.EE. multigrado. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2019b). Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2020a). Curso virtual ¿Cómo fortalecer el monitoreo y acompañamiento? en el marco de Aprendo en Casa. PERUEDUCA. Lima, Perú
- Ministerio de Educación del Perú (2020b). Curso virtual Formación de Comunidades de Aprendizaje Profesional en el marco de Aprendo en Casa. PERUEDUCA. Lima, Perú
- Oplatka, I. (2017). Principal workload: Components, determinants and coping strategies in an era of standardization and accountability. Journal of Educational Administration.
- Pasek de Pinto, E., Ávila de Vanegas, N., & Matos de Rojas, Y. (2015). Concepciones sobre participación social que poseen los actores educativos y sus implicaciones. Paradigma, 36(2), 99-121.
- Quiroga, M., & Aravena, F. (2018). ¿Qué tipo de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. Páginas de Educación, 11(2), 24-39.
- Resolución Viceministerial N.º 085-2020-MINED. Orientaciones para la continuidad del servicio educativo superior universitario, en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19. 01 de abril 2020

## ENTREVISTAS

- Director Ringo Coral- IE 528. Región San Martín
- Director Javier Cueva-IE 50227 San Francisco Javier. Región Cusco
- Director Víctor Flores - IE 093 Manuela Felicia Gómez. Región Lima
- Directora Deissy Hernández-IE 64001. Región Ucayali
- Director Humberto Linares- IE Mariscal Ramón Castilla. Región Huánuco
- Directora Rocío Paredes- IE 83006 Andrés Avelino Cáceres. Región Cajamarca
- Subdirectora Rosa Soplá -IE 10411. Región Piura

.....

# ANEXOS

.....



# ANEXO 1

## METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

### ¿Qué metodologías utilizamos?

Nuestra propuesta busca fortalecer la práctica pedagógica de los docentes mediante un proceso basado en evidencias. Para ello, utilizamos técnicas e instrumentos de recojo de información cualitativos que permitan generar información de calidad sobre fortalezas y oportunidades de mejora en la práctica pedagógica de los docentes, con el objetivo de brindar acompañamiento formativo a la medida de sus necesidades.

### ¿Cómo aplicamos la metodología propuesta?

El método propuesto sigue la siguiente secuencia lógica: recoger evidencia objetiva, clasificar o analizar la evidencia interpretarla o asignarle una valoración a la evidencia analizada y, finalmente, retroalimentar en base a evidencia.



## 1. Planificar

Planificar implica establecer un objetivo de investigación, así como los criterios de observación que recogeremos cuando estemos investigando y el valor que le daré a cada criterio.

## 2. Recoger

En este segundo paso, el recojo de evidencia se realiza a través de la técnica de la observación utilizada en la investigación cualitativa. La observación se realiza en todo momento: observo situaciones, espacios, interacciones, gestos, etc. Existen dos tipos de observación:

- **Observación participante.** El investigador se encuentra involucrado con el objeto de estudio cuando recoge la información.
- **Observación no participante.** El investigador no se encuentra involucrado con el objeto de estudio. Aquí se pueden presentar dos tipos:
  - Observación no participante directa: estudiar directamente al objeto investigado
  - Observación no participante indirecta: estudio de documentación relacionada con dicho objeto de estudio

Entonces, el recojo de evidencia objetiva tiene las siguientes características:

1. Se registran acciones observables, como una cita de lo que dicen los actores, así como los diálogos entre ellos. Aquí se pueden considerar las preguntas, respuestas, instrucciones u otras expresiones verbales.
2. Se registran las acciones no verbales como gestos, acciones, etc.
3. Se registra información recogida de otras fuentes de información como documentos.

## 3. Clasificar

La información o evidencia recogida pasa por un proceso de organización y clasificación según los objetivos y criterios que busquemos identificar durante la investigación. La clasificación me servirá para lo siguiente:

- Ordenar evidencias de acuerdo con los criterios de observación
- Visualizar la evidencia que sustenta cada criterio de observación
- Alinear la evidencia con los criterios de observación

## 4. Interpretar

A la información analizada en el paso anterior, le asignamos una valoración por cada criterio de observación, con el objetivo de asignarle una ponderación basada en evidencia a cada criterio. Ello nos permitirá lo siguiente:

- Contrastar los criterios de observación con la evidencia recogida
- Asignar una valoración a la evidencia con los criterios definidos
- Evitar expectativas
- Contar con evidencia suficiente que sustente el criterio

## 5. Retroalimentar

Finalmente, utilizo la evidencia recogida sobre la base de cada criterio establecido para brindar retroalimentación formativa. En el caso de que mi objetivo sea mejorar la práctica docente, pues mi retroalimentación apuntará a mejorar la práctica docente.

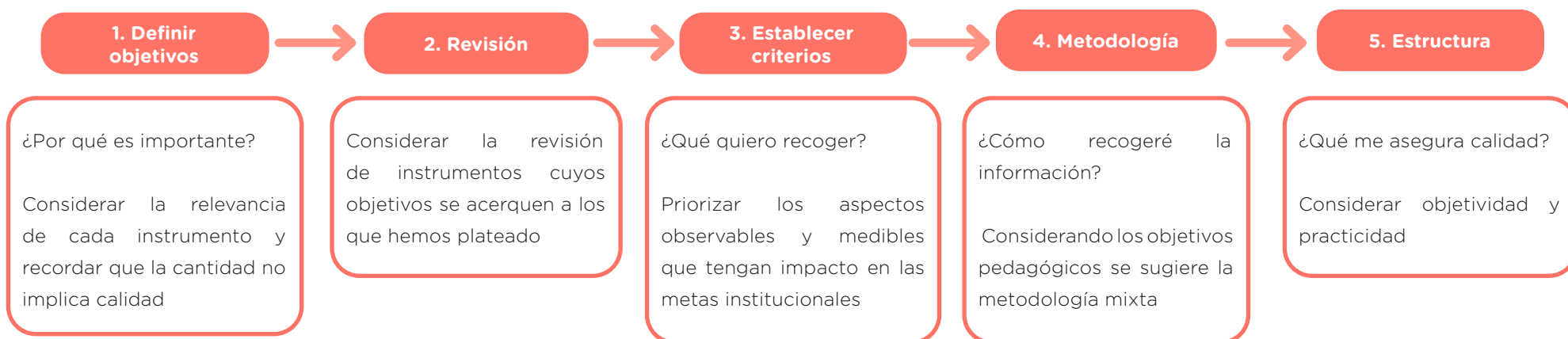
# ANEXO 2

## ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

### ¿Cómo elaboro los instrumentos?

Considerando que una buena gestión escolar nace de la práctica y de las adaptaciones contextuales que pueda tener (Oplatka, 2017: 260-263), es necesario que el equipo directivo desarrolle competencias que contribuyan al proceso de construcción y adaptación de herramientas. En ese sentido, a continuación, se sugieren pasos que se pueden seguir para lograr este propósito.

### Pasos para la elaboración de instrumentos:






# ANEXO 3

## RECOJO DE EVIDENCIA

### Registrando evidencias objetivas

El registro de evidencia tiene técnicas que le brindan objetividad al registro:

Técnicas	Ejemplos
<b>Nombre:</b> Citas	<b>¿Qué se observa?</b>
<b>Definición:</b>  Citas explícitas de los docentes o estudiantes que pueden incluir el uso de códigos o de palabras frecuentes	La docente está explicando la definición de probabilidades. Ella dice “La probabilidad” es la posibilidad de que sucederá algo, o la probabilidad de que algún evento sucederá, ¿quién me puede dar un ejemplo de cuándo usamos la probabilidad? Un estudiante responde “¿Podría ser cuando lanzamos una moneda?”
	<b>¿Cómo lo podemos registrar?</b>
	D: La probabilidad es la posibilidad de que sucederá algo, o la probabilidad de que algún evento sucederá, ¿quién me puede dar un ejemplo? E: ¿podrías ser cuando lanzamos una moneda?

Técnicas	Ejemplos
<b>Nombre:</b> Descripciones	<b>¿Qué se observa?</b>
<b>Definición:</b>  Resúmenes y objetivos de lo que se ve o escucha	Al iniciar la sesión, mientras la docente se encuentra en su escritorio revisando algunos documentos, doce estudiantes están sentados en la alfombra hablando entre ellos y cinco están en sus escritorios terminando una actividad anterior.
	<b>¿Cómo lo podemos registrar?</b>
	D: 12 E hablando en la alfombra, 5 E trabajando en sus escritorios
<b>Nombre:</b> Codificar	<b>¿Qué se observa?</b>
<b>Definición:</b>  Símbolos o letras que capturen prácticas comunes o repetitivas en la sesión	Durante la sesión de aprendizaje, la docente dice “A la una, a las dos y a las tres, me prestan atención” por cinco veces para lograr la atención de los estudiantes.
	<b>¿Cómo lo podemos registrar?</b>
	D: A la 1, a las 2, y a las 3, me prestan atención.  

Algunos aspectos que tener en cuenta sobre las técnicas para el registro de evidencia:

- Nos sirven para acortar el tiempo en el registro de evidencia; en consecuencia, se registra suficiente evidencia.
- Todos podemos construir nuestros propios códigos en la práctica del registro de evidencia objetiva, siempre que nos permita luego entender nuestro registro.
- Las técnicas para el registro de evidencia no deberían restarle objetividad a lo registrado.

Ahora bien, presentaremos algunos tipos de dificultades en el registro de evidencia que podríamos tener en cuenta al momento de registrar evidencia objetiva.

#### Tipos de dificultades en el recojo de evidencia objetiva:

Definición	Ejemplo
<b>Tipo de dificultad:</b> Interpreta	
La evidencia registrada contiene elementos que le asignan una interpretación al hecho observado.	La docente no tiene claridad de los procesos pedagógicos ni de las competencias en comunicación.
<b>Tipo de dificultad:</b> Resumen	
Realiza un resumen de lo registrado.	La docente realizó preguntas relacionadas con fiestas costumbristas.
<b>Tipo de dificultad:</b> Cita confusa	
Registra evidencia adecuada; sin embargo, no se puede identificar la fuente.	“Entonces, según la obra El Túnel, podríamos decir que el amor implica sufrimiento o que implica un tema moral”.

Definición	Ejemplo
<b>Tipo de dificultad:</b> Insuficiente	
La evidencia no es completa; por lo tanto, no tenemos un panorama más amplio de lo que sucedió en ese momento de la sesión.	D: Entonces, ¿cómo creen que podría ser el final de esta obra? ¿qué otra postura pudo adoptar el protagonista?
<b>Tipo de dificultad:</b> Falsa	
Registra hechos que no fueron observados durante la sesión de aprendizaje.	Esto podría ocurrir si intentamos completar la evidencia luego de lo registrado en la sesión apelando a nuestra memoria.

#### ¿Para qué nos sirve el recojo de evidencia en la gestión?

- Nos permitirá conocer, de manera objetiva, los procesos de la gestión escolar en M&APP y CAP.
- Nos permitirá contar con evidencia suficiente para asignarle un valor a los criterios de observación.
- Nos permitirá tener suficiente información para la retroalimentación formativa a los docentes.

#### ¿Dónde recogemos evidencias?

Desde la “Asistencia Técnica a directivos ratificados”, se ha fomentado el uso del cuaderno de campo, ya sea físico o virtual, para el recojo de información, puesto que permite organizar la información de aspectos observables.

## TESTIMONIO

“Hemos podido, así, con el esfuerzo, el tema de la redacción de las bitácoras o cuadernos, que al principio, no sabemos quizás, un poco, redactar o reflexionar frente a tu práctica misma, o sea, debe ser una constante, en el sentido de ir observándote en este proceso de investigación acción que podemos hacer y yo también he tenido una experiencia de esto porque hemos ido desarrollando en algún momento la investigación acción, que es un tema de investigación cualitativa...” (Entrevista a director Ringo Coral-IE 528-región San Martín)

## El cuaderno de campo puede estructurarse de la siguiente forma: señaléticas

3. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	3.1. Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión	Dejar un espacio al costado de la evidencia redactada permitirá identificar rápidamente la evidencia que necesitaremos para cada criterio.
	La docente les manifiesta que les va a dar una ficha y que lo van a resolver en parejas. D: “¿Te está informando?” E: “no” D: “sí, te está diciendo que va a venir.” D: “carta no, acuérdate que carta es diferente, esto es una nota.”	
	3.2. Calidad de retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades aprendizaje identificadas.	Clasificación
	<p><b>Retroalimentación elemental:</b> Un estudiante dice: “Miss ¿así?” D: “A ver hijo, sí.”</p> <p>D: “Lee la primera pregunta” E: “¿quién nos visitará?” D: “¿quién nos visitará?” E: “Celia” D: “¿para qué va a venir? Vuelvan a leer... para que sepan para qué.” E: “para visitarnos” E2: “para saber cómo estamos.” D: “escribe ahí. Para saber cómo estamos.”</p> <p>La estudiante María Jesús escribe NOPRE en el papelote y la docente le dice: “Huuuuy, ahí dice NOPRE”</p> <p><b>Retroalimentación Descriptiva:</b> D: “¿cuántas Celias hay?” E: “Apellido.” D: “Ya, su apellido, pero ¿quién es Celia? ¿Es un fantasma? ¿Quién es? (...) Celia es... ¿de la biblioteca? De la biblioteca no” E: “es la subdirectora.”</p>	Diálogo

# ANEXO 4

## EJEMPLO DE EJECUCIÓN DEL M&APP

El ejemplo que se desarrollará a continuación ha sido adaptado a partir de una experiencia real<sup>1</sup> ocurrida en el año 2020 durante la intervención de la Asistencia Técnica a directivos ratificados.

### I. Antes del M&APP



1. Revisar el cronograma de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica. Por ejemplo, el director Juan López Aguirre de la IE N° 151286 planificó el monitoreo del primer trimestre de la siguiente manera:

CRONOGRAMA DE MONITOREO													
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	151286	NOMBRE DEL DIRECTIVO:	Juan López Aguirre		CANTIDAD DE SECCIONES:	12			TURNOS:	Mañana			
CÓDIGO MODULAR:	1234567	NOMBRE DEL ENCARGADO DEL MONITOREO:	Juan López Aguirre		CANTIDAD DE DOCENTES CONTACTADOS:	12			NIVEL:	Primaria			
N°	DOCENTES PARTICIPANTES	GRADO	SECCIÓN	TURNO	CRONOGRAMA								
					I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE		
					MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Mercedes Quispitupac Rolando	1	A	M		22							
2	José Barrios Esteban	1	B	M		27							
3	Louders Quispe Castillo	2	A	M	31								
4	Estefanía Márquez Triveño	2	B	M		6							
5	Christian Anton Soplopuco	3	A	M		20							
6	Carmen Torres Casuelo	3	B	M		23							
7	María del Pilar Acuña Guevara	4	A	M		9							
8	María Hernández Mejía	4	B	M	26								
9	César Pérez Ballena	5	A	M			4						
10	Leslie Gonzales Trujillo	5	B	M			12						
11	Simón Jiménez Reyes	6	A	M			20						
12	Mario Castillo Mendoza	6	B	M			28						

<sup>1</sup> Se precisa que para el desarrollo del ejemplo los nombres de los actores son ficticios.

**2. Priorizar el monitoreo según las características de los docentes.** En el mismo ejemplo, el director Juan López Aguirre priorizó el monitoreo a docentes nuevos. Entonces, eligió a la docente María Hernández Mejía para iniciar el 26 de marzo, el primer monitoreo del trimestre I.

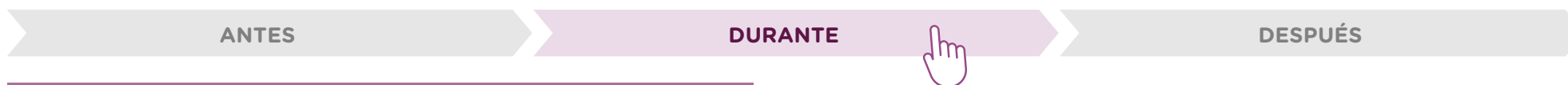
CRONOGRAMA DE MONITOREO													
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	151286	NOMBRE DEL DIRECTIVO:	Juan López Aguirre		CANTIDAD DE SECCIONES:	12			TURNOS:	Mañana			
CÓDIGO MODULAR:	1234567	NOMBRE DEL ENCARGADO DEL MONITOREO:	Juan López Aguirre		CANTIDAD DE DOCENTES CONTACTADOS:	12			NIVEL:	Primaria			
N°	DOCENTES PARTICIPANTES	GRADO	SECCIÓN	TURNO	CRONOGRAMA								
					I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE		
					MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Mercedes Quispitupac Rolando	1	A	M		22							
2	José Barrios Esteban	1	B	M		27							
3	Louders Quispe Castillo	2	A	M	31								
4	Estefanía Márquez Triveño	2	B	M		6							
5	Christian Anton Soplopuco	3	A	M		20							
6	Carmen Torres Casuelo	3	B	M		23							
7	María del Pilar Acuña Guevara	4	A	M		9							
8	María Hernández Mejía	4	B	M	26								
9	César Pérez Ballena	5	A	M			4						
10	Leslie Gonzales Trujillo	5	B	M			12						
11	Simón Jiménez Reyes	6	A	M			20						
12	Mario Castillo Mendoza	6	B	M			28						

**3.** Revisar el instrumento que utilizaré durante el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica

**4.** Tener preparado el cuaderno de campo

**5.** Solicitar la planificación de la sesión por monitorear

II.- Durante el M&APP



A. Monitoreo

A.1 Recojo de evidencia

El directivo ha entrado a observar la clase de la profesora María Hernández del nivel primaria y utilizó la matriz de diálogo reflexivo que vemos a continuación:

El directivo llena esta sección de datos generales.

MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO					
NOMBRE DEL DIRECTOR:	Juan López Aguire	FECHA DEL MONITOREO:	26/03/21	ÁREA CURRICULAR:	Comunicación
NOMBRE DEL DOCENTE:	María Hernández Mejía	N° MONITOREO:	1	NOMBRE DE LA SESIÓN:	Nuestros Instrumentos Musicales
NOMBRE DE LA IE:	151286	NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:	Primaria . 4B		
DIÁLOGO DE APERTURA:					

Para el desarrollo de este ejemplo, nos centraremos en el desempeño docente.

Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. Veamos:

El directivo recoge evidencia de la sesión observada.

DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente	Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<b>CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN</b>		
	*La observación de clase duró un total de 60 minutos. *La actividad "Escribe una ficha informativa sobre un instrumento musical de su región" duró 20 minutos. *Durante el desarrollo de la actividad el docente realiza las siguientes preguntas por cada grupo de trabajo:  <b>Grupo 1</b> <u>Docente:</u> Hola, José, veo que has avanzado con la actividad y elegiste el arpa. <u>Docente:</u> Ahora vamos a ver la figura del arpa ¿qué materiales se usó para su construcción?  <b>Grupo 2</b> <u>Docente:</u> Hola, Mateo. ¿Cómo vas con la actividad? <u>Docente:</u> [mira el avance] Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos? <u>Docente:</u> Al momento de organizar las ideas para elaborar la ficha ¿qué más debías tomar en cuenta? ¿Recuerdas que habíamos considerado el uso de los puntos, comas y mayúsculas?  <b>Grupo 3</b> <u>Docente:</u> Javier, felicitaciones por el trabajo, veo que ya has avanzado <u>Docente:</u> ¿Qué instrumento elegiste? <u>Docente:</u> Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?		
	Monitoreo que predomina en aula	El docente no monitorea	El docente realiza un monitoreo activo

ANTES

DURANTE



DESPUÉS

DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente				
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<b>CRITERIO 2: CALIDAD DE RETROALIMENTACIÓN QUE EL DOCENTE BRINDA</b>				
	Actividad: Escribe una ficha informativa sobre un instrumento musical de su región  <u>Docente:</u> Javier, felicitaciones por el trabajo, veo que ya has avanzado. <u>Estudiante 1:</u> es que me gustan los instrumentos musicales <u>Docente:</u> ¿Qué instrumento elegiste? <u>Estudiante 1:</u> Es un tambor de color crema. <u>Docente:</u> Qué bueno, ¿tienes a la mano tu ficha? <u>Estudiante 1:</u> Sí profesora. <u>Docente:</u> Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos? <u>Estudiante 1:</u> Sí recuerdo: nombre del instrumento, cómo se usa, qué materiales se usó en su construcción, su historia, y en qué eventos se toca. <u>Docente:</u> Muy bien, Javier.  <u>Docente:</u> Hola, José, veo que has avanzado con la actividad y elegiste el arpa. <u>Estudiante:</u> Sí, y coloqué el nombre del instrumento, cómo se usa, los materiales para su construcción, la historia, y en qué eventos se toca <u>Docente:</u> Felicitaciones, José. Me gustaría saber qué te motivó a elegir para describir "El Arpa". ¿Alguien en tu casa toca el arpa? ¿Sabes tocar el arpa? <u>Estudiante:</u> Ah sí, mi abuelo toca el arpa. <u>Docente:</u> Muy bien José. <u>Estudiante:</u> Gracias profesora. <u>Docente:</u> Ahora vamos a ver la figura del arpa ¿qué materiales se usó para su construcción? <u>Estudiante:</u> Para el registro medio y agudo está construido a base de tripa de animal, las 35 cuerdas. Y para el registro grave de cobre con acero. <u>Docente:</u> Tengo una duda: ¿todos los conjuntos musicales llevan arpa? ¿O sólo algunos? <u>Estudiante:</u> Sólo algunos. <u>Docente:</u> Muy bien José, quiero felicitarte tu trabajo porque te has esforzado para hacer tu ficha sobre el instrumento del arpa.  <u>Docente:</u> Hola, Mateo. ¿Cómo vas con la actividad? <u>Estudiante 2:</u> Sí, profesora, mire . . . <u>Docente:</u> [mira el avance] Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos? <u>Estudiante 2:</u> el nombre del instrumento y los materiales. <u>Docente:</u> Muy bien, pero te faltó el cómo se usa, su historia, y en qué eventos se toca. <u>Estudiante:</u> Uyyy, me olvidé profesora. <u>Docente:</u> Al momento de organizar las ideas para elaborar la ficha ¿qué más debías tomar en cuenta? ¿Recuerdas que habíamos considerado el uso de los puntos, comas y mayúsculas? <u>Estudiante:</u> Sí profesora, pero me olvidé escribir, debía decir provincia de Jauja con mayúscula. <u>Docente:</u> claro, Jauja es con mayúscula. ¡Muy bien, continuemos Mateo!				
	Retroalimentación que predomina en el aula:	Incorrecta	Elemental	Descriptiva	Por descubrimiento o reflexión

**El directivo recoge evidencia de la sesión observada.**

DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente		
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<b>CRITERIO 3: ADAPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE IDENTIFICADAS</b>		
	No se presentó evidencia sobre este criterio		
	<del>No aplica</del>	El docente no realiza una adaptación pedagógica	El docente realiza una adaptación pedagógica

### A.2 Clasificación de evidencia

Para el ejemplo desarrollado, el directivo ha recogido su evidencia directamente a matriz de diálogo reflexivo, así que omitiremos este paso.

### A.3 Interpretación de evidencia

Para el ejemplo desarrollado, nos hemos centrado en el desempeño docente "Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza" y este cuenta con tres criterios de observación. Ahora, el directivo Juan López Aguirre realizará la interpretación de evidencia. Veamos:



Rúbrica de observación de aula para la **Evaluación del Desempeño Docente**

Manual de aplicación



Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza

- Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión

Un docente que monitorea activamente el aprendizaje de los estudiantes se encuentra atento a su desempeño y, por iniciativa propia, **recoge evidencia** de sus niveles de comprensión, avances y/o dificultades (a través de preguntas, diálogos, problemas formulados, instrumentos o bien recorriendo los grupos y revisando su trabajo). Además, es **receptivo** a las preguntas o solicitudes de apoyo pedagógico de los estudiantes.

El directivo hace lectura de partes claves del manual de aplicación “Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente”.

Luego, leer la evidencia recogida en su observación de clase y le da una valoración al criterio de observación.

DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente			
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<p><b>CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN</b></p> <p>*La observación de clase duró un total de 60 minutos.                      *La actividad "Escribe una ficha informativa sobre un instrumento musical de su región" duró 20 minutos.                      *Durante el desarrollo de la actividad el docente realiza las siguientes preguntas por cada grupo de trabajo:</p> <p><b>Grupo 1</b>                      Docente: Hola, José, veo que has avanzado con la actividad y elegiste el arpa.                      Docente: Ahora vamos a ver la figura del arpa ¿qué materiales se usó para su construcción?</p> <p><b>Grupo 2</b>                      Docente: Hola, Mateo. ¿Cómo vas con la actividad?                      Docente: [mira el avance] Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?                      Docente: Al momento de organizar las ideas para elaborar la ficha ¿qué más debías tomar en cuenta? ¿Recuerdas que habíamos considerado el uso de los puntos, comas y mayúsculas?</p> <p><b>Grupo 3</b>                      Docente: Javier, felicitaciones por el trabajo, veo que ya has avanzado                      Docente: ¿Qué instrumento elegiste?                      Docente: Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?</p>			
	<table border="1"> <tr> <td>Monitoreo que predomina en el aula:</td> <td>El docente no realiza una adaptación pedagógica</td> <td><del>El docente realiza una adaptación pedagógica</del></td> </tr> </table>	Monitoreo que predomina en el aula:	El docente no realiza una adaptación pedagógica	<del>El docente realiza una adaptación pedagógica</del>
	Monitoreo que predomina en el aula:	El docente no realiza una adaptación pedagógica	<del>El docente realiza una adaptación pedagógica</del>	
<p>Interpretación de la evidencia</p>				



ANTES

DURANTE

DESPUÉS

Rúbrica de observación de aula para la **Evaluación del Desempeño Docente**

Manual de aplicación ✓



**Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza**

- *Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas*

Este aspecto valora si el docente ofrece apoyo pedagógico ante las necesidades de aprendizaje que identifica durante la sesión, vale decir, si ofrece retroalimentación ante las respuestas o productos de los estudiantes y/o si adapta la enseñanza.

**Elemental:** consiste en señalar únicamente si la respuesta o procedimiento que está desarrollando el estudiante es correcta o incorrecta (incluye preguntarle si está seguro de su respuesta sin darle más elementos de información), o bien brindarle la respuesta correcta. Siguiendo el ejemplo previo, la docente responde: "No, no es 50 °C, ¡Piénsalo mejor!".

El directivo hace lectura de partes claves del manual de aplicación "Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño".

Luego hace lectura de la evidencia recogida en su observación de clase y le da una valoración al criterio de observación.

DESEMPEÑO DOCENTE		Evidencias sobre el desempeño docente		
<b>CRITERIO 2: CALIDAD DE RETROALIMENTACIÓN QUE EL DOCENTE BRINDA</b>				
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Actividad: Escribe una ficha informativa sobre un instrumento musical de su región			
	<u>Docente:</u> Javier, felicitaciones por el trabajo, veo que ya has avanzado.			
	<u>Estudiante 1:</u> es que me gustan los instrumentos musicales			
	<u>Docente:</u> ¿Qué instrumento elegiste?			
	<u>Estudiante 1:</u> Es un tambor de color crema.			
	<u>Docente:</u> Qué bueno, ¿tienes a la mano tu ficha?			
	<u>Estudiante 1:</u> Sí profesora.			
	<u>Docente:</u> Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?			
	<u>Estudiante 1:</u> Sí recuerdo: nombre del instrumento, cómo se usa, qué materiales se usó en su construcción, su historia, y en qué eventos se toca.			
	<u>Docente:</u> Muy bien, Javier.			
<u>Docente:</u> Hola, José, veo que has avanzado con la actividad y elegiste el arpa.				
<u>Estudiante:</u> Sí, y coloqué el nombre del instrumento, cómo se usa, los materiales para su construcción, la historia, y en qué eventos se toca				
<u>Docente:</u> Felicidades, José. Me gustaría saber qué te motivó a elegir para describir "El Arpa". ¿Alguien en tu casa toca el arpa? ¿Sabes tocar el arpa?				
<u>Estudiante:</u> Ah sí, mi abuelo toca el arpa.				
<u>Docente:</u> Muy bien José.				
<u>Estudiante:</u> Gracias profesora.				
<u>Docente:</u> Ahora vamos a ver la figura del arpa ¿qué materiales se usó para su construcción?				
<u>Estudiante:</u> Para el registro medio y agudo está construido a base de tripa de animal, las 35 cuerdas. Y para el registro grave de cobre con acero.				
<u>Docente:</u> Tengo una duda: ¿todos los conjuntos musicales llevan arpa? ¿O sólo algunos?				
<u>Estudiante:</u> Sólo algunos.				
<u>Docente:</u> Muy bien José, quiero felicitarte tu trabajo porque te has esforzado para hacer tu ficha sobre el instrumento del arpa.				
<u>Docente:</u> Hola, Mateo. ¿Cómo vas con la actividad?				
<u>Estudiante 2:</u> Si, profesora, mire . . .				
<u>Docente:</u> [mira el avance] Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?				
<u>Estudiante 2:</u> el nombre del instrumento y los materiales.				
<u>Docente:</u> Muy bien, pero te faltó el cómo se usa, su historia, y en qué eventos se toca.				
<u>Estudiante:</u> Uyyy, me olvidé profesora.				
<u>Docente:</u> Al momento de organizar las ideas para elaborar la ficha ¿qué más debías tomar en cuenta? ¿Recuerdas que habíamos considerado el uso de los puntos, comas y mayúsculas?				
<u>Estudiante:</u> Sí profesora, pero me olvidé escribir, debía decir provincia de Jauja con mayúscula.				
<u>Docente:</u> claro, Jauja es con mayúscula. ¡Muy bien, continuemos Mateo!				
Retroalimentación que predomina en el aula:	Incorrecta	<del>Elemental</del>	Descriptiva	Por descubrimiento o reflexión

Interpretación de la evidencia

ANTES

DURANTE



DESPUÉS

**B.** Acompañamiento**B.1 Preparación de la retroalimentación**

## B.1.1 Diálogo de apertura

Continuando con el caso, el directivo Juan López Aguirre procederá a elaborar su **diálogo de apertura**. Veamos:

MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO					
NOMBRE DEL DIRECTOR:	Juan López Aguirre	FECHA DEL MONITOREO:	26/03/21	ÁREA CURRICULAR:	Comunicación
NOMBRE DEL DOCENTE:	María Hernández Mejía	N° MONITOREO:	1	NOMBRE DE LA SESIÓN:	Nuestros Instrumentos Musicales
NOMBRE DE LA IE:	151286	NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:	Primaria - 4B		
<b>DIÁLOGO DE APERTURA:</b>					
<b>RECOGER SENTIMIENTOS DEL DOCENTE ACOMPAÑADO</b>					
<i>Profesora, ¿qué tal? ¿cómo se sintió en el desarrollo de su clase? ¿cómo se siente en este proceso de monitoreo y acompañamiento?</i>					
<b>¿QUÉ ACIERTOS O FORTALEZAS OBSERVADAS EN EL DOCENTE DEBO FELICITAR?</b>					
<i>Profesora, quiero felicitarla por su trabajo realizado en la IE. Durante la observación de su clase, he visto cómo fomenta el involucramiento de sus estudiantes: han participado casi todos, las actividades que planteó han sido de total interés para ellos y las han visto como un reto. Asimismo, a todos les ha quedado muy clara la utilidad de lo que están aprendiendo.</i>					

El directivo prepara su diálogo de apertura.



ANTES

DURANTE



DESPUÉS

## B.1.2 Elaborar preguntas para la reflexión y estrategias o técnicas de mejora

Continuando con el caso, el directivo Juan López Aguirre procederá a elaborar **preguntas para la reflexión y estrategias o técnicas de mejora**. Veamos:

DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente	Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<p><b>CRITERIO 1: MONITOREO QUE REALIZA EL DOCENTE DEL TRABAJO DE LOS ESTUDIANTES Y DE SUS AVANCES DURANTE LA SESIÓN</b></p> <p>*La observación de clase duró un total de 60 minutos.            *La actividad "Escribe una ficha informativa sobre un instrumento musical de su región" duró 20 minutos.            *Durante el desarrollo de la actividad el docente realiza las siguientes preguntas por cada grupo de trabajo:</p> <p><b>Grupo 1</b>  <u>Docente:</u> Hola, José, veo que has avanzado con la actividad y elegiste el arpa.  <u>Docente:</u> Ahora vamos a ver la figura del arpa ¿qué materiales se usó para su construcción?</p> <p><b>Grupo 2</b>  <u>Docente:</u> Hola, Mateo. ¿Cómo vas con la actividad?  <u>Docente:</u> [mira el avance] Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?  <u>Docente:</u> Al momento de organizar las ideas para elaborar la ficha ¿qué más debías tomar en cuenta? ¿Recuerdas que habíamos considerado el uso de los puntos, comas y mayúsculas?</p> <p><b>Grupo 3</b>  <u>Docente:</u> Javier, felicitaciones por el trabajo, veo que ya has avanzado  <u>Docente:</u> ¿Qué instrumento elegiste?  <u>Docente:</u> Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?</p>	La docente realiza un monitoreo activo, por lo tanto, la retroalimentación en este criterio es hacer una valoración positiva de su práctica.	La docente realiza un monitoreo activo.  No se brindarán sugerencias para el criterio 1.
	Monitoreo que predomina en aula:		

Debido a que la docente cumple efectivamente con el criterio 1, omitiremos la *Elaboración de preguntas para la reflexión y el cómo implementar las sugerencias*.

ANTES

DURANTE

DESPUÉS



DESEMPEÑO DOCENTE	Evidencias sobre el desempeño docente	Preguntas para la reflexión	¿Cómo implementar las sugerencias (estrategias o técnicas)?															
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	<p><b>CRITERIO 2: CALIDAD DE RETROALIMENTACIÓN QUE EL DOCENTE BRINDA</b></p> <p><b>Actividad: Escribe una ficha informativa sobre un instrumento musical de su región</b></p> <p>Docente: Javier, felicitaciones por el trabajo, veo que ya has avanzado.                      Estudiante 1: es que me gustan los instrumentos musicales                      Docente: ¿Qué instrumento elegiste?                      Estudiante 1: Es un tambor de color crema.                      Docente: Qué bueno, ¿tienes a la mano tu ficha?                      Estudiante 1: Si profesora.                      Docente: Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?                      Estudiante 1: Sí recuerdo: nombre del instrumento, cómo se usa, qué materiales se usó en su construcción, su historia, y en qué eventos se toca.                      Docente: Muy bien, Javier.                      Docente: Hola, José, veo que has avanzado con la actividad y elegiste el arpa.                      Estudiante: Sí, y coloqué el nombre del instrumento, cómo se usa, los materiales para su construcción, la historia, y en qué eventos se toca                      Docente: Felicitaciones, José. Me gustaría saber qué te motivó a elegir para describir "El Arpa". ¿Alguien en tu casa toca el arpa? ¿Sabes tocar el arpa?                      Estudiante: Ah sí, mi abuelo toca el arpa.                      Docente: Muy bien José.                      Estudiante: Gracias profesora.                      Docente: Ahora vamos a ver la figura del arpa ¿qué materiales se usó para su construcción?                      Estudiante: Para el registro medio y agudo está construido a base de tripa de animal, las 35 cuerdas. Y para el registro grave de cobre con acero.                      Docente: Tengo una duda: ¿todos los conjuntos musicales llevan arpa? ¿O sólo algunos?                      Estudiante: Sólo algunos.                      Docente: Muy bien José, quiero felicitarte tu trabajo porque te has esforzado para hacer tu ficha sobre el instrumento del arpa.</p> <p>Docente: Hola, Mateo. ¿Cómo vas con la actividad?                      Estudiante 2: Si, profesora, mire . . .                      Docente: [mira el avance] Recuerdas el reto que debías cumplir al elaborar tu ficha, es decir, qué datos debías considerar, ¿puedes nombrarlos?                      Estudiante 2: el nombre del instrumento y los materiales.                      Docente: Muy bien, pero te faltó el cómo se usa, su historia, y en qué eventos se toca.                      Estudiante: Uyyy, me olvidé profesora.                      Docente: Al momento de organizar las ideas para elaborar la ficha ¿qué más debías tomar en cuenta? ¿Recuerdas que habíamos considerado el uso de los puntos, comas y mayúsculas?                      Estudiante: Sí profesora, pero me olvidé escribir, debía decir provincia de Jauja con mayúscula.                      Docente: claro, Jauja es con mayúscula. ¡Muy bien, continuemos Mateo!</p>	<p>¿Cuál era la competencia a trabajar?                      ¿Cuáles eran las capacidades a trabajar?</p> <p>Teniendo en consideración las capacidades a trabajar:</p> <p>Cuando el estudiante Javier le contesta que ha colocado el instrumento, el cómo se usa, el material, la historia y los eventos donde se usa el material ¿qué podríamos repreguntar para verificar si el estudiante está desarrollando las capacidades a trabajar? ¿qué tipo de preguntas nos pueden servir aquí? ¿podría mencionar algunos ejemplos de preguntas? ¿Cómo podríamos hacer preguntas que sean abiertas y no de respuestas cerradas? ¿qué ganamos al plantear preguntas abiertas en vez de cerradas?</p> <p>Cuando el estudiante José, respecto a los materiales de construcción del arpa, le dice lo siguiente: "Para el registro medio y agudo está construido a base de tripa de animal, las 35 cuerdas. Y para el registro grave de cobre con acero . . .", teniendo en consideración que uno de las capacidades a trabajar es Adecúa el texto a la situación comunicativa, ¿cuál sería su opinión?                      ¿De qué manera podríamos incentivar a que José desarrolle dicha capacidad?                      ¿Qué preguntas le podríamos hacer a José para que logre adecuar su texto? ¿podría mencionar algunos ejemplos de preguntas?                      ¿Cómo deben ser estas preguntas?                      ¿Qué ganamos con las preguntas abiertas al momento de retroalimentar?                      ¿de qué manera podríamos verificar que los estudiantes van desarrollando las capacidades propuestas?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">CRITERIOS DE VALORACIÓN</th> </tr> <tr> <th>COMPETENCIA</th> <th>CAPACIDADES</th> <th>CRITERIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">Escribe diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.</td> <td rowspan="3">Adecúa el texto a la situación comunicativa</td> <td>Presenta el propósito.</td> </tr> <tr> <td>Escribe a partir de sus experiencias previas.</td> </tr> <tr> <td>Usa un registro adecuado teniendo en cuenta el destinatario (familia).</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada.</td> <td>Elabora la ficha informativa.</td> </tr> <tr> <td>Desarrolla ideas específicas en torno a los siguientes puntos: cómo usar el arpa, qué materiales se emplea para su construcción, historia y eventos donde se usa.</td> </tr> <tr> <td>Utiliza conectores para cohesionar ideas del texto</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">↑</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     El directivo propondrá como estrategia usar una tabla donde se establezca los criterios para identificar el logro de capacidades. Ello ayudará a identificar las necesidades de aprendizaje. Asimismo, se dará énfasis a que la retroalimentación sea reflexiva o descubrimiento.                 </div>	CRITERIOS DE VALORACIÓN			COMPETENCIA	CAPACIDADES	CRITERIOS	Escribe diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.	Adecúa el texto a la situación comunicativa	Presenta el propósito.	Escribe a partir de sus experiencias previas.	Usa un registro adecuado teniendo en cuenta el destinatario (familia).	Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada.	Elabora la ficha informativa.	Desarrolla ideas específicas en torno a los siguientes puntos: cómo usar el arpa, qué materiales se emplea para su construcción, historia y eventos donde se usa.	Utiliza conectores para cohesionar ideas del texto
	CRITERIOS DE VALORACIÓN																	
COMPETENCIA	CAPACIDADES	CRITERIOS																
Escribe diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.	Adecúa el texto a la situación comunicativa	Presenta el propósito.																
		Escribe a partir de sus experiencias previas.																
		Usa un registro adecuado teniendo en cuenta el destinatario (familia).																
	Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada.	Elabora la ficha informativa.																
		Desarrolla ideas específicas en torno a los siguientes puntos: cómo usar el arpa, qué materiales se emplea para su construcción, historia y eventos donde se usa.																
		Utiliza conectores para cohesionar ideas del texto																
Retroalimentación que predomina en el aula:	Incorrecta	<del>Elemental</del>	Descriptiva	Por descubrimiento o reflexión														

Elaboración de preguntas para la reflexión y el cómo implementar las sugerencias

ANTES

DURANTE 

DESPUÉS

## B.2 Ejecución de la retroalimentación al docente

## B.2.1 Diálogo de apertura

MATRIZ DE DIÁLOGO REFLEXIVO					
NOMBRE DEL DIRECTOR:	Juan López Aguire	FECHA DEL MONITOREO:	26/03/21	ÁREA CURRICULAR:	Comunicación
NOMBRE DEL DOCENTE:	María Hernández Mejía	Nº MONITOREO:	1	NOMBRE DE LA SESIÓN:	Nuestros Instrumentos Musicales
NOMBRE DE LA IE:	151286	NIVEL, GRADO Y SECCIÓN:	Primaria - 4B		
DIÁLOGO DE APERTURA:					
<p style="text-align: center;"><b>RECOGER SENTIMIENTOS DEL DOCENTE ACOMPAÑADO</b></p> <p><i>Profesora, ¿qué tal? ¿cómo se sintió en el desarrollo de su clase? ¿cómo se siente en este proceso de monitoreo y acompañamiento?</i></p>					
<p style="text-align: center;"><b>¿QUÉ ACIERTOS O FORTALEZAS OBSERVADAS EN EL DOCENTE DEBO FELICITAR?</b></p> <p><i>Profesora, quiero felicitarla por su trabajo realizado en la IE. Durante la observación de su clase, he visto cómo fomenta el involucramiento de sus estudiantes: han participado casi todos, las actividades que planteó han sido de total interés para ellos y las han visto como un reto. Asimismo, a todos les ha quedado muy clara la utilidad de lo que están aprendiendo.</i></p>					

▼

El directivo se apoyará en lo preparado en la matriz de diálogo reflexivo.

ANTES

DURANTE



DESPUÉS

## Diálogo director - docente

**Directivo:** Profesora, ¿qué tal? ¿cómo se sintió en el desarrollo de su clase?

**Docente:** Hola, director, me sentí tranquila haciendo mi clase. Mis estudiantes se portaron muy bien.

**Directivo:** Sí, opino lo mismo. Le comento que usted es una de las primeras que visito en el monitoreo de este año 2021. ¿Cómo se ha sentido?

**Docente:** Siendo sincera, director, me puse un poco nerviosa. Pero solo fue al inicio, luego todo fue fluyendo muy bien, me sentí bien.

**Directivo:** Qué bueno, docente María, me alegra que se haya sentido cómoda con mi presencia en aula. Muchas gracias.

**Docente:** A usted directivo, por venir a visitarme. Seguro aprenderé mucho de sus comentarios.



RECOGER  
SENTIMIENTOS  
DEL DOCENTE  
ACOMPAÑADO

**Directivo:** Bueno, docente María, antes que nada, quiero felicitarla por su trabajo realizado en la IE. Durante la observación de su clase, he visto cómo fomenta el involucramiento de sus estudiantes: han participado casi todos, las actividades que planteó han sido de total interés para ellos y lo han visto como un reto. Asimismo, a todos les ha quedado muy claro la utilidad de lo que están aprendiendo.

**Docente:** Muchas gracias director, todos mis estudiantes han estado bien activos en la clase. A ellos les gusta participar y son bien organizados. Estoy alegre con este grupo, director.

**Directivo:** Sí, la felicito porque, este año, lo están iniciando con toda esa energía.

**Docente:** Gracias.



¿QUÉ ACIERTOS  
O FORTALEZAS  
OBSERVADAS  
EN EL DOCENTE  
DEBO FELICITAR?

ANTES

DURANTE



DESPUÉS

## B.2.2 Diálogo de desarrollo

Para la ejecución de este diálogo de desarrollo, el directivo se apoya de las preguntas y estrategias que ha elaborado previamente y que se encuentran en la matriz de diálogo reflexivo. A continuación, se presentará un ejemplo de diálogo:

### Diálogo

1

**Directivo:** *Docente, ahora, vamos a conversar sobre el desempeño docente “Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza”.*

*Respecto a ello, quiero felicitarla porque durante el desarrollo de su clase usted ha realizado un monitoreo activo a los estudiantes: fue a los 3 grupos de trabajo, y les comenzó a ser preguntas para ir verificando el avance y comprensión de la actividad.*

**Docente:** *Gracias, director. Siempre que trabajamos en equipos, voy viendo cómo van avanzando y viendo si todo quedó claro.*

2

**Directivo:** *Ahora, quisiera abordar el tema de la retroalimentación. ¿Cuál era la competencia a trabajar? ¿Cuáles eran las capacidades por trabajar?*

**Docente:** *[docente busca su planificación] La competencia es “Escribe diversos tipos de textos escritos en su lengua materna” y las capacidades eran “Adecúa el texto a la situación comunicativa” y “Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada”.*

**Directivo:** *En cuanto a “la capacidad” Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada, sus estudiantes la han trabajado muy bien. Los estudiantes han hecho su ficha informativa, han seleccionado un instrumento y han desarrollado ideas específicas por tópicos: historia del instrumento, material para construirlo, eventos donde se toca, etc.*

*Le quería preguntar por Mateo. Usted hizo muy bien en identificar que a Mateo le faltaba completar su organización ...*

**Docente:** *Sí, a Mateo le faltó mencionar en su ficha los tópicos “dónde se usa, la historia y en qué eventos se toca”.*

**Directivo:** *Exacto, y usted lo identificó. ¿Cómo lo retroalimentó?*

**Docente:** *Le dije lo que le faltaba para que lo complete. Pero, hubiera sido mejor que él mismo se dé cuenta, ¿verdad?*

**Directivo:** *Así es, docente. ¿De qué manera podemos elevar allí nuestra retroalimentación?*

**Docente:** *A través de preguntas que permitan que el propio Mateo se dé cuenta y complete.*

**Directivo:** *¿Qué preguntas podría utilizar?*

**Docente:** *Primero, lo felicitaría por el avance y luego le propondría leer juntos la consigna de la actividad. Luego preguntaría: ¿qué opinas, Diego? ¿cómo podríamos completar la actividad?*

**Directivo:** *Bien, con esas preguntas, el mismo estudiante se dará cuenta de que ha avanzado, pero aún le falta completar.*

## 1 RECONOCIMIENTO DE FORTALEZAS

## 2 ABORDAJE REFLEXIVO DE LOS ASPECTOS POR MEJORAR

## ANTES

## DURANTE



## DESPUÉS

**Directivo:** Por otro lado, teniendo en consideración la capacidad “Adecúa el texto a la situación comunicativa”, cuando el estudiante Javier le contesta [director lee su evidencia] que ha colocado en su texto el instrumento, el cómo se usa, el material, la historia y los eventos donde se usa el material. ¿Qué podríamos repreguntar para verificar si el estudiante está desarrollando la capacidad mencionada?

**Docente:** Bueno, yo vi rápidamente su trabajo y vi que estaban los tópicos solicitados: el nombre del instrumento, historia, ...

**Directivo:** Claro, Javier ha cumplido con los tópicos y eso está estupendo, pero teniendo en cuenta que estamos trabajando el Adecúa el texto a la situación comunicativa, ¿qué le podríamos repreguntar a Javier? ¿de qué manera podemos conocer si Javier está logrando “la capacidad” trabajada?

**Docente:** Director, estoy recordando que un estudiante adecua su texto cuando escribe sobre la base de sus experiencias, en base a sus experiencias previas ... e incluso este texto iba a ser dirigido a su familia.

**Directivo:** Exacto, entonces le reitero la pregunta ¿de qué manera podemos conocer si Javier está logrando la capacidad trabajada?

**Docente:** Luego de haberlo felicitado por su avance, debí ahondar en su texto, en el contenido y ver si había logrado adecuarlo.

**Directivo:** Bien, docente María. ¿Podría mencionar algunos ejemplos de preguntas?

**Docente:** [...] no se me ocurre nada, director, quizás viendo algún producto de mis estudiantes se me ocurriría algo.

**Directivo:** Por ejemplo, [director lee su evidencia] cuando el estudiante José, respecto a los materiales de construcción del arpa, le dice lo siguiente: “Para el registro medio y agudo está construido a base de tripa de animal, las 35 cuerdas. Y para el registro grave de cobre con acero ...”

**Docente:** Director, ahora que vuelvo a escuchar lo que escribió José, parece algo bien técnico, e incluso no logro entenderlo. Las preguntas que le haría ... ¿José, puedes comentarme lo que has escrito? José, teniendo en cuenta que el texto es dirigido a tu familia, ¿qué le dirías a tu familia respecto a los materiales con que se construye un tambor? ¿Cómo lo dirías usando tus propias palabras?

**Directivo:** Muy bien, docente. La idea es retroalimentar al estudiante siempre en función a sus necesidades de aprendizaje y estas las vamos identificando en función de las capacidades que estamos trabajando. Asimismo, siempre apuntamos a realizar una retroalimentación por reflexión.

3

Ahora, profesora, para ir concluyendo con este acompañamiento, ¿qué estrategia considera nos podrían ayudar a mejorar la retroalimentación?

**Docente:** Director, he notado que me falta identificar, de mejor manera, cómo saber si el estudiante está logrando las capacidades.

**Directivo:** es importante perfeccionar ese aspecto porque nos permitirá identificar las necesidades de aprendizaje y saber hacia dónde dirigir la retroalimentación.

**Docente:** Sí, me gustaría perfeccionar eso.

**Directivo:** Podría utilizar tablas de doble entrada donde se relacione, de forma clara, competencia, capacidad y criterios. Una como esta [directivo muestra la tabla].

## 2 ABORDAJE REFLEXIVO DE LOS ASPECTOS POR MEJORAR

## 3 SE ACUERDAN ESTRATEGIAS O TÉCNICAS DE MEJORA



ANTES

DURANTE



DESPUÉS

CRITERIO DE VALORACIÓN		
COMPETENCIA	CAPACIDADES	CRITERIOS
Escribe diversos tipos de textos escritos en su lengua materna.	Adecúa el texto a la situación comunicativa.	Presenta el propósito.
		Escribe a partir de sus experiencias previas.
		Usa un registro adecuado teniendo en cuenta el destinatario (familia).
	Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada.	Elabora la ficha informativa.
		Desarrolla ideas específicas en torno a los siguientes puntos: cómo usar el arpa, qué materiales se emplea para su construcción, historia y eventos donde se usa.
		Utiliza conectores para cohesionar ideas del texto.

4

**Docente:** Genial, director, ese modelo me servirá. Ahora viendo la tabla, me doy cuenta de que me falta aún perfeccionar la elaboración de criterios de evaluación.

**Directivo:** Exacto, pero estoy seguro de que lo dominará. Docente, ¿qué compromiso de mejora podría establecerse?

**Docente:** Yo me comprometo a mejorar mi retroalimentación a través del desarrollo de criterios por capacidades. Usted lo podrá ver cuando presente mis sesiones de aprendizaje. Allí lo incluiré y también cuando me vuelve a visitar.

**Directivo:** Perfecto. Muchas gracias.

### B.2.2 Diálogo de cierre

Continuando con el caso práctico, se presenta la tabla de compromisos completada por el director Juan y la docente María.

TABLA DE COMPROMISOS			
DESEMPEÑO DOCENTE PRIORIZADO	COMPROMISO ASUMIDO POR EL DOCENTE	¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Mejor mi proceso de retroalimentación a mis estudiantes a través de la correcta identificación de las necesidades de aprendizaje	Elaboración y aplicación de criterios de evaluación para identificar necesidades de aprendizaje	31/03/21
/	<b>COMPROMISO ASUMIDO POR EL DIRECTIVO</b>	<b>¿CÓMO IMPLEMENTARÁ EL COMPROMISO?</b>	/
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Brindar asistencia técnica para la mejora del proceso de retroalimentación del docente	Explicación y entrega de ejemplos prácticos y de aplicación de cómo elaborar criterios de evaluación para identificar necesidades de aprendizaje	31/03/21

## 4 SE ESTABLECEN COMPROMISOS

## III.- Después de M&amp;APP

ANTES

DURANTE

DESPUÉS



Siguiendo el ejemplo anterior, tenemos dos registros por consolidar como resultado del monitoreo y acompañamiento: por un lado, el consolidado de resultados del monitoreo y, por el otro, el seguimiento de compromisos acordados durante el acompañamiento.

## A. Consolidado de resultados del monitoreo

Vemos que la docente María Hernández Mejía obtuvo un nivel 2 en el desempeño 3: *Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza*. Para el desarrollo de este caso práctico, le colocaremos nivel 3 al desempeño 1, y nivel 2 al desempeño 2. **Véase el ejemplo:**

MATRIZ DE CONSOLIDADO DE M&APP				
TRIMESTRE 1				
N°	Nombre del docente	DESEMPEÑO 1: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	DESEMPEÑO 2: Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	DESEMPEÑO 3: Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza
1	Mercedes Quisipupac Rolando			
2	José Barrios Esteban			
3	Lourdes Quispe Castillo			
4	Estefanía Márquez Triveño			
5	Christian Anton Soplopucó			
6	Carmen Torres Casuelo			
7	María del Pilar Acuña Guevara			
8	María Hernández Mejía	3	2	2
9	César Perez Ballena			
10	Leslie Gonzales Trujillo			
11	Simón Jiménez Reyes			
12	Mario Castillo Mendoza			

## B. Seguimiento de compromisos del acompañamiento

En este Consolidado y Seguimiento de los Compromisos de Mejora, de acuerdo con el caso trabajado, se muestra lo siguiente:

- Se tienen dos compromisos: uno para la docente María Hernández Mejía y otro para el directivo Juan López Aguirre.
- Existen tres plazos que tendrán ambos para realizar lo acordado. En el caso trabajado, la docente realizó el compromiso en el segundo plazo y el directivo lo hizo en el plazo establecido.
- Si bien el desempeño priorizado en el acompañamiento fue el desempeño 3, se especifica la necesidad formativa en relación con este desempeño: "identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación".
- Tal como se identificó la necesidad formativa en la docente María Hernández Mejía, el directivo podrá identificar las necesidades formativas de todo su equipo docente y proponer actividades que le permitan mejorar su práctica sobre la base de las necesidades formativas comunes.

ANTES

DURANTE

DESPUÉS



MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS DE MEJORA														
N°	NOMBRE DEL DOCENTE	NOMBRE DEL DIRECTIVO	DESEMPEÑO PRIORIZADO	NECESIDADES FORMATIVAS (PALABRAS CLAVES)	ACTORES	PLAZO 1			PLAZO 2 (REPROGRAMACIÓN)			PLAZO 3 (REPROGRAMACIÓN)		
						FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE	FECHA A CUMPLIR DEL COMPROMISO	¿Se pudo cumplir el compromiso?	NIVEL DE AVANCE
1	Mercedes Quspitupac Rolando	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
2	José Barrios Esteban	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
3	Lourdes Quispe Castillo	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
4	Estefanía Márquez Triveño	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
5	Christian Antón Soplopucó	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
6	Carmen Torres Casuelo	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
7	María del Pilar Acuña Guevara	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
8	María Hernández Mejía	Juan López Aguirre	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	Identificación de las necesidades de aprendizaje a través de los criterios de evaluación	DOCENTE	31/03/21	EN PROCESO	Extraer los criterios de evaluación	6/04/21	SÍ				
					DIRECTIVO	31/03/21	SÍ							
9	César Pérez Ballena	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
10	Leslie Gonzales Trujillo	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
11	Simón Jiménez Reyes	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									
12	Mario Castillo Mendoza	Juan López Aguirre			DOCENTE									
					DIRECTIVO									

Recordar que la información para llenar el instrumento Matriz de seguimiento de acuerdos y compromisos de mejora la extraemos, de la matriz de diálogo reflexivo (tabla de compromisos).

# ANEXO 5

## EJEMPLO DE LLENADO DE CRONOGRAMA ANUAL CAP

El ejemplo que se desarrollará a continuación ha sido adaptado a partir de una experiencia real<sup>2</sup> ocurrida durante la intervención de la Asistencia Técnica a directivos ratificados: “La directora Juana Huaman tiene dos niveles a cargo. En el nivel primaria, se apoya de la docente Sheyla Insil y, en secundaria, del coordinador de comunicación, Rodrigo Perez”. A continuación, presentamos cómo programó las reuniones de marzo:

CRONOGRAMA CAP						
1	IE:	Santa Catalina	NOMBRE DEL DIRECTIVO:	Juana Huaman		
	CÓDIGO MODULAR 1:	1234567	NIVEL	Primaria		
PROGRAMACIÓN						
N°	Tema	Tipo de organización	Responsable	Fecha 2021	2	4
						5
1	Resultados de evaluación diagnóstica	Por nivel	Directora Juana Huaman	2-Mar		
2	Resultados de M&APP 2020	Por nivel	Directora Juana Huaman	5-Mar	3	
3	Estrategias de retroalimentación 1	Por ciclo	Docente - Sheyla Insil	10-Mar		
4	Estrategias de retroalimentación 2	Por ciclo	Docente - Sheyla Insil	17-Mar		
5	Estrategias de retroalimentación 3	Por ciclo	Docente - Sheyla Insil	24-Mar		
6	Resultados de M&APP 2021-1	Por nivel	Directora Juana Huaman	31-Mar		

1 Datos generales

2 Estructura mínima

3 Ha colocado la fecha específica de cada reunión.

4 El nivel de ejecución es parte del seguimiento que se hace sobre el cumplimiento de las reuniones.

5 En estos espacios, se puede colocar la explicación al nivel de ejecución u otro comentario que sea necesario para tener claridad sobre la programación.

<sup>2</sup> Se precisa que, para el desarrollo del ejemplo, los nombres de los actores son ficticios.

Asimismo, en el caso de secundaria, el coordinador le ha mencionado que el tema “Estrategias de retroalimentación” será trabajado todo el mes de marzo, de forma semanal por cada área y él será el encargado de hacerle seguimiento semanal a las horas colegiadas. Por ello, la Directora ha programado que priorizará su participación en las siguientes reuniones:

CRONOGRAMA CAP						
IE:	Santa Catalina	NOMBRE DEL DIRECTIVO:	Juana Huaman			
CÓDIGO MODULAR 1:	1234567	NIVEL	Primaria			
PROGRAMACIÓN						
N°	Tema	Tipo de organización	Reponsable	Fecha 2021	NIVEL DE EJECUCIÓN 1: No Cumplida 2: Cumplida Parcialmente 3: Cumplida	Observación
1	Resultados de evaluación diagnóstica	Por nivel	Directora Juana Huaman	2-Mar	2	
2	Resultados de M&APP 2020	Por nivel	Directora Juana Huaman	5-Mar	3	
3	Estrategias de retroalimentación 1	Por ciclo	Docente - Sheyla Insil	10-Mar	3	COM
4	Estrategias de retroalimentación 2	Por ciclo	Docente - Sheyla Insil	17-Mar	3	MAT
5	Estrategias de retroalimentación 3	Por ciclo	Docente - Sheyla Insil	24-Mar	3	CCSS
6	Resultados de M&APP 2021-1	Por nivel	Directora Juana Huaman	31-Mar	3	



PERÚ

Ministerio  
de Educación