

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA RESUELVE PROBLEMAS DE CANTIDAD DEL ÁREA DE MATEMÁTICA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80067 “CÉSAR ARMESTAR VALVERDE” DEL DISTRITO DE SIMBAL-UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

LLAPO OTINIANO, Juan Gilmer

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	8
2.1.2 Resultados cualitativos.....	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E Compromiso de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución priorizada.....	19
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	19
5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.2. Tipos de monitoreo.....	20
5.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.3.1. Visita al aula.....	22
5.1.1.3.2. Autogestión.....	22
5.1.1.4. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.4.1. Ficha de observación.....	23
5.1.1.4.2. Cuaderno de campo.....	24
5.1.1.5. Definición de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.6. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.6.1. Visita al aula con asesoría.....	25
5.1.1.6.2. Círculos de interaprendizajes.....	25
5.1.1.7. Definición de evaluación de desempeño docente.....	26
5.1.1.8. Tipos de evaluación.....	27
5.1.1.8.1. Autoevaluación.....	27
5.1.1.8.2. Heteroevaluación.....	27
5.1.1.8.3. Coevaluación	28

5.1.1.9. Instrumentos de evaluación de desempeño docente....	28
5.1.2 Área curricular de matemática.....	28
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.....	29
5.1.2.2. Competencia.....	29
5.1.2.3. Estrategias metodológicas para desarrollar la Competencia.....	30
5.2 Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño de Plan de Acción.....	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	34
6.1.2 Objetivos específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	40
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones Aprendidas.....	52
Referencias.....	53

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	15
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	36
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6.</i>	Riesgo y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	46
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	47

Introducción

El presente trabajo académico que tiene como propósito proponer una alternativa de solución frente al problema que se ha priorizado en la IE N° 80076 César Armestar Valverde del distrito de Simbal que está referido al nivel insatisfactorio en aprendizajes en la competencia de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática para mejorar los desempeños de los docentes en el desarrollo de su trabajo pedagógico y por consiguiente mejorar el logro de los aprendizaje de los estudiantes, así mismo proponer planes de acción que permitan una mejora continua en el proceso de enseñanza de aprendizaje y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Se ha realizado desde la propia realidad educativa y con una visión de líder pedagógico reforzado durante el desarrollo del programa diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, ejecutado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en convenio con el Ministerio de Educación y surge como una necesidad de la mejora continua de la institución educativa y con la única finalidad de mejorar los aprendizajes en los estudiantes, especialmente en la resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática

El trabajo académico se realizó porque se detectó la presencia de varios problemas en la institución educativa y principalmente la existencia de un bajo nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Matemática especialmente en la competencia resolución de problemas lo que se ve relegado en los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones en las cuales participan los estudiantes y así mismo no son capaces de resolver problemas de su entorno y de su vida cotidiana. Esto se debe a la falta de la aplicación de un monitoreo, acompañamiento y evaluación pertinente y sostenido a la práctica docente.

El trabajo académico está estructurado en diez apartados. En el primero se presenta la identificación de la problemática donde se considera la caracterización del contexto sociocultural de la IE. y la formulación del problema identificado, en el segundo el diagnostico con sus resultados cuantitativos y cualitativos así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos del IE compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo en el tercer apartado la caracterización del rol

como líder pedagógico, en el cuarto el planteamiento de la alternativa de solución que consiste en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente

En el quinto apartado se presenta la sustentación de la alternativa de solución priorizada y se incide en la definición, estrategias e instrumentos de monitoreo, acompañamiento y evaluación, se considera en el área de Matemática su respectivo enfoque, sus competencias, estrategias metodológicas para desarrollar la resolución de problemas de cantidad y si mismo se resalta una experiencia exitosa “Fortalecimiento de las buenas practicas pedagógicas en Pampas-Tayacaja – Huancavelica”. En el sexto se presenta el diseño del Plan de Acción con su objetivo general y específico, su respectiva matriz del plan de acción. En el séptimo apartado el plan de monitoreo y evaluación, siguiendo con su presupuesto, la descripción del proceso de la elaboración del Plan de Acción y por último las lecciones aprendidas y sus referencias.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80067 “César Armestar Valverde”

La institución educativa N° 80067 “César Armestar Valverde” se encuentra en zona urbana y está ubicada en el distrito de Simbal (Frente a la plaza de armas), provincia de Trujillo, Región La Libertad y dentro de la jurisdicción de la UGEL 01. El Porvenir - Simbal presenta dos zonas bien diferenciadas, una zona urbana y otra zona rural, siendo la población mayoritariamente rural que se dedica principalmente a la agricultura y ganadería, también a la minería en el procesamiento de yeso y cal en el sector Cajamarca así como al comercio ambulatorio y a la venta de comida. Existe un alto índice de población analfabeta y hogares disfuncionales así como un alto porcentaje de familias con bajos recursos económicos.

Simbal significa “Hueco caliente” por su clima caluroso durante todo el año y está localizado a una distancia de aproximadamente 30 Km de la capital de la provincia con una altitud de 576 msnm. El distrito celebra su fiesta patronal en honor al Señor de la Piedad el 28 de enero y el aniversario de su creación política y religiosa el 24 de junio de cada año; existen atractivos turísticos como el Cerro de Cajamarca, Cerro Cruz Blanca, Parroquia San Juan Bautista, Museo, Mirador Turístico Chichamarca y el famoso “Rio Bar”. Los servicios básicos con los que se cuenta son agua potable, desagüe, energía eléctrica, baja policía, mercado, telefonía móvil, señal de cable, posta médica, coliseo municipal y una empresa de transporte público.

La comunidad demanda la formación de estudiantes con valores y por consiguiente de personas competentes y comprometidos, que actúen en forma cooperativa para buscar el desarrollo de su comunidad y que respeten a sus semejantes actuando con actitud democrática. Así mismo que se promuevan además los valores de responsabilidad, puntualidad, respeto a las persona e instituciones del Estado, solidaridad, justicia, veracidad y que preserve su medio ambiente.

El área total del plantel es aproximadamente 1,200 m² y está saneada ante los Registros Públicos. La infraestructura está compuesta por dos ambientes: uno para primaria y otro para secundaria; el ambiente de primaria es moderno, de tres plantas construidas con concreto armado por INFES en el año 1999 y el ambiente de secundaria en la actualidad se encuentra en proceso de construcción con inversión del

Ministerio de Educación y constará de aulas, ambientes administrativos, comedor, sala de profesores, biblioteca, laboratorio, cómputo y equipamiento de última generación. Se cuenta con los servicios de agua potable, desagüe, energía eléctrica y una cocina con sus respectivos implementos en donde se prepara el desayuno y almuerzo para los alumnos del nivel primario con los alimentos proporcionados por el programa Qali Warma.

El plantel celebra su aniversario institucional el 24 de setiembre de cada año y se brinda atención en el nivel de educación primaria con 260 estudiantes distribuidos en 11 secciones y 12 docentes en el turno de la mañana y el nivel secundario con una población estudiantil de 240 estudiantes, distribuidos en diez secciones y 15 docentes en el turno de la tarde debido a la construcción de la infraestructura. Es decir se cuenta, con un total 27 docentes, un director titular, un auxiliar de educación, un auxiliar de laboratorio, un auxiliar de biblioteca y tres trabajadores administrativos. Los docentes presentan su planificación curricular, tanto anual como su unidades y sus sesiones de aprendizaje diariamente para su respectiva visación por la Dirección del Plantel. Se participa en los diferentes eventos programados por el Ministerio de Educación como la ONEM, FENCYT, Juegos Deportivos Escolares, Juegos Florales Escolares entre otros.

Entre las fortalezas con las que cuenta la institución educativa están la disposición de los docentes por seguir aprendiendo y con estudios de post grado, el buen clima institucional. Asimismo, se cuenta con una sala de cómputo equipada y con conexión a internet además de CRT con Laptos XO y los estudiantes participan en diferentes organizaciones estudiantiles como Municipio Escolar, Fiscalía Escolar y Ambiental. Entre las oportunidades que se tienen está el apoyo de los padres de familia, de la comunidad así como de las instituciones públicas que son nuestros aliados como la municipalidad distrital, la Policía Nacional, Centro de Salud, Gobernación, Juzgado de Paz, Comité de Seguridad Ciudadana, Tenientes Gobernadores en cada uno de los caseríos. Todas estas fortalezas y oportunidades contribuyen a la mejora del logro de aprendizaje de los estudiantes para darles una mejor calidad de vida.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En la Institución Educativa N° 80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal, el problema que se aborda en el presente trabajo académico y que es producto del diagnóstico del Plan de Acción es el “Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 80067 César Armestar Valverde del distrito de Simbal-UGEL 01 E I Porvenir “

Este problema tiene varias causas que se vinculan. Entre ellas están el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes, la inadecuada aplicación de estrategias metodológicas, el deficiente conocimiento de la planificación curricular por competencias y el escaso manejo de la disciplina en el aula.

La primera causa se refiere a que no se realiza un monitoreo y acompañamiento de manera sistemática, organizada, eficaz y permanente y con instrumentos adecuados y pertinentes así como no se efectúa la asesoría crítico reflexivo y el factor que se relaciona a esta causa es el MAE vinculado a la retroalimentación formativa. Esto ocasiona que no se logren los estándares de aprendizajes, por ello se planificara actividades para registrar información de la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula para facilitar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

La segunda y tercera causa es concerniente a que los docentes tienen un deficiente conocimiento de la planificación curricular bajo el enfoque por competencias y por lo tanto existe una inadecuada aplicación de estrategias metodológicas, por lo que es necesario sensibilizarlos y concientizarlos de la importancia de la autoformación y capacitación permanente para ser profesionales competitivos y así empoderarse de los nuevos enfoques, estrategias y procesos pedagógicos que permitan mejorar su práctica pedagógica. Esto origina la ausencia de una programación curricular por competencias y las capacidades limitadas para la solución de problemas y entre los factores de gestión que se relacionan a estas causas esta la Gestión Curricular vinculada a la motivación y las condiciones de los docentes para cumplir con sus funciones.

La última causa se refiere al escaso manejo de la disciplina de los estudiantes dentro del aula porque no hay cumplimiento de los acuerdos de convivencia y el

docente está limitado para aplicar estrategias que le permitan establecer un respeto así mismo y a los demás, el factor relacionado es la Gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan el proceso enseñanza aprendizaje por lo que se debe promover un modelo democrático de la disciplina en donde las normas sean claras y los valores que las sostienen se deben aprender y ejercer a partir del discernimiento.

Para resolver el problema priorizado se debe tomar en consideración las fortalezas de la institución educativa como la disposición de los docentes para seguir aprendiendo y con estudios de post grado, el buen clima institucional, la sala de cómputo equipada y con conexión a internet ya que permitirán mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, se debe tener en cuenta que existe apoyo de los padres de familia, de la comunidad así como de las instituciones públicas que son nuestros aliados como: la municipalidad distrital, el puesto de salud y policía nacional del Perú que facilitara la ejecución de las diferentes actividades programadas. Todo esto permitirá generar cambios en la escuela con respecto a los aprendizajes en el área de Matemática y contribuirá a dar respuesta a las demandas territoriales. En la figura 1 que se muestra a continuación se presenta el problema con sus respectivas causas y efectos.

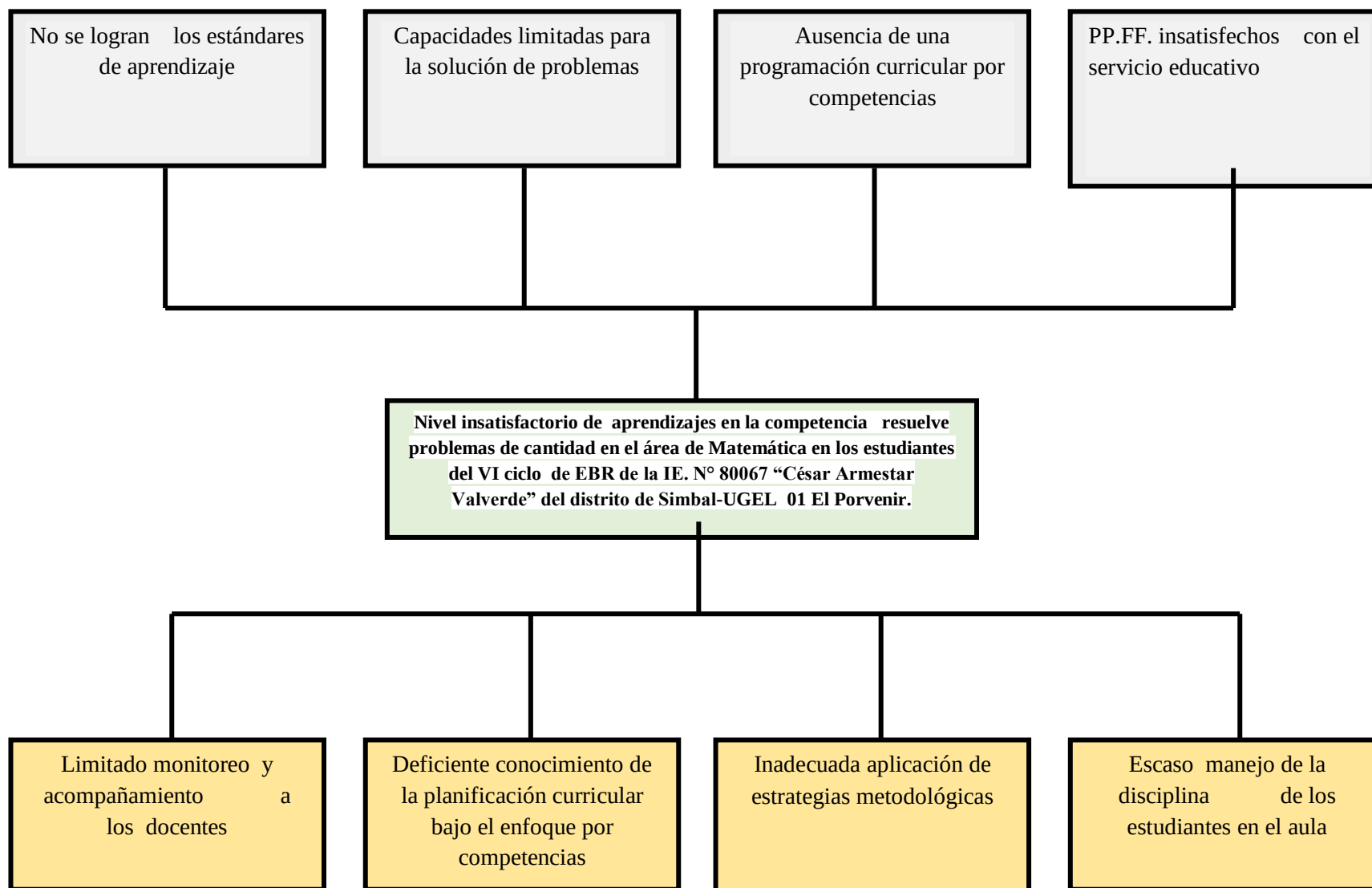


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Después de aplicar el instrumento de recojo de información que para este caso fue la ficha de monitoreo se observó que, el 67 % de docentes presenta dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que no se realizó un trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque de resolución de problemas propuestos para el área de Matemática. Así mismo, no han recibido el acompañamiento y asesoramiento oportuno y no han desarrollado sus capacidades de auto capacitación.

Así mismo, el 67% de docentes presentan dificultades en problematizar y plantear el desafío de alta demanda cognitiva, en usar estrategias metodológicas heurísticas, tomando el enfoque del área de matemática y en ejecutar procesos de evaluación formativa y sumativa. Esto se debe a la utilización de estrategias metodológicas inapropiadas y descontextualizadas para promover el aprendizaje de los estudiantes, como también no han recibido el acompañamiento y asesoramiento apropiado.

El 67% de docentes tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual y/o grupal de los estudiantes mediante una comunicación asertiva, estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basado en relaciones horizontales y colaborativas. Esto se origina porque los docentes elaboran por sí solo los acuerdos de aula y no hacen participar activamente a los estudiantes lo que permite que ellos no se sientan comprometidos y no se logra que cumplan los acuerdos de convivencia.

2.1.2 Resultados cualitativos. Luego de la aplicación de la guía de preguntas del grupo focal y después de interpretar y consolidar los resultados, los docentes de la Institución Educativa N° 80067 “César Armestar Valverde” consideran que el monitoreo y acompañamiento es necesario e indispensable porque les permite organizar y mejorar su práctica pedagógica y debe realizarse con diversas estrategias e

instrumentos como el monitoreo al docente en el aula, la asesoría y retroalimentación. Talleres de fortalecimiento y GIAS. Así mismo, los docentes afirman que no se socializan los instrumentos de monitoreo, no se dan a conocer las fechas de las respectivas visitas , no existe una planificación adecuada y la asesoría no es pertinente ni adecuada .

Es necesario socializar los instrumentos a emplear y hacer conocer las fechas probables en las que se ejecutara las visitas por lo que muchos docentes se muestran temerosos y las asesorías deben ser adecuadas y pertinentes. El monitoreo y acompañamiento pedagógico bajo el enfoque crítico reflexivo es una estrategia que permite mejorar la labor docente y por lo tanto los logros de aprendizaje de los estudiantes y debe ser planificada y programada.

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

El problema en torno al cual gira el trabajo de investigación es el nivel insatisfactorio en aprendizajes en la competencia de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática de los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la IE N° 80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal-UGEL 01 El Porvenir.

Para hacer el diagnóstico del presente trabajo se han aplicado los instrumentos cuantitativos y cualitativos. Después de haber aplicado los instrumentos cuantitativos se han obtenido las siguientes conclusiones: La mayoría de docentes monitoreados presentan dificultades para realizar su programación curricular y aplicar estrategias metodológicas teniendo en cuenta el enfoque por competencias. Así mismo, muestran dificultades para promover un adecuado clima y convivencia en el aula.

Estas conclusiones se vinculan con los procesos de gestión PO02, PO02.1, PO03, PO03.1 y PO05.1 referidos a preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, realizar la programación curricular, fortalecer el desempeño docente, desarrollar trabajo colegiado y a promover la convivencia en el aula. De la misma manera se relacionan con las competencias 5 y 6 del MBDDirectivo referidos a promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje y gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a

través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje .Finalmente se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión 1 y 5 referidas al progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes y gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

Después de haber aplicado los instrumentos cualitativos se han obtenido las siguientes conclusiones: El monitoreo y acompañamiento es importante porque permite mejorar la labor educativa docente, se realiza con diversas estrategias como la visita al docente en aula, asesoría y retroalimentación. A demás es un proceso sistemático y permanente con el propósito de promover la reflexión de la práctica docente y se debe socializar los instrumentos a emplear, hacer conocer las fechas de las visitas y la asistencia técnica adecuada y pertinente.

Estas conclusiones se vinculan con los procesos de gestión institucional PO03 y PO03.3 referidas a fortalecer el desempeño docente y a realizar el acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relacionan con las competencias, 5 y 6 del MBDDirectivo referidas a promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basadas en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar el logro de aprendizajes y gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje .Finalmente se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión 4 y 5 referidas a acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa y gestión de la convivencia escolar en la IE.

El reto que se tiene para solucionar el problema priorizado es elevar el nivel de aprendizaje en la competencia resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal-UGEL 01 –El Porvenir. Entre los desafíos que se tienen para alcanzar el reto está el incrementar el monitoreo y acompañamiento a los docentes, mejorar las estrategias metodológicas, promover la práctica pedagógica planificada según el enfoque por competencias y favorecer el manejo adecuado de la disciplina de los estudiantes en el aula. En la figura 2 que se presenta a continuación se observa la relación entre el problema, los procesos de gestión, las competencias del MBDDirectivo y los compromisos de gestión.

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio en aprendizajes en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática de los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal – UGEL 01 El Porvenir.	Resultados cuantitativos: - La mayoría de docentes presenta dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando - La mayoría de docentes presentan dificultades en problematizar y plantear el desafío de alta demanda cognitiva, en usar estrategias metodológicas heurísticas, tomando el enfoque del área de matemática y en ejecutar procesos de evaluación formativa y sumativa. -La mayoría de docentes tienen dificultades para reconocer el esfuerzo individual y/o grupal de los estudiantes mediante una comunicación asertiva, estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y	-PO02 Preparar condiciones para la Gestión de los aprendizajes. PO02.1 Realizar la programación curricular. -PO03 Fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.	1.-Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. 5.- Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Competencia 5 : Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IE. basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar el logro de aprendizaje. Competencia 6 : Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje

	participativo entre ellos, basado en relaciones horizontales y colaborativas.	-PO05.1 Promover la convivencia escolar		
	Resultados cualitativos: -El monitoreo y acompañamiento es necesario porque permite organizar y mejorar su labor educativa. Se realiza con diversas estrategias como el monitoreo al docente en aula, asesoría y retroalimentación. -Es un proceso sistemático y permanente con el propósito de interactuar con el docente para promover la reflexión sobre su práctica, es decir para incentivar su transformación y mejora de la práctica pedagógica. -Es necesario socializar los instrumentos a emplear y hacer conocer las fechas probables en las que se ejecutara las visitas por lo que muchos docentes se muestran temerosos y las asesorías deben ser adecuadas y pertinentes.	-PO03 Fortalecer el desempeño docente. -PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico.	4.-Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. 5.- Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Competencia 5 : Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IE. basadas en la colaboración mutua, autoevaluación-- profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar el logro de aprendizaje Competencia 6 : Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje-

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

Un líder pedagógico debe preocuparse porque los logros de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa sean óptimos y para ello debe atender a sus respectivos intereses y necesidades de acuerdo a las cinco dimensiones de liderazgo que propone Viviane Robinson, citado en el módulo Introductorio (Minedu, 2016)

Una de las dimensiones del liderazgo pedagógico según Robinson es el establecimiento de metas y expectativas. Para ello, se va a establecer y mejorar las metas de logros de aprendizaje de los estudiantes las cuales deben ser alcanzables y sostenibles, así como las capacidades docentes en planificación curricular y estrategias. Es importante hacerlo porque permite contar con docentes capacitados y actualizados y estudiantes competentes para de esta manera elevar el rendimiento académico y el progreso anual. Es importante establecer metas comunes donde todos nos orientemos en busca de un mismo objetivo para lograr las metas preestablecidas y por consiguiente mejorar los logros de los estudiantes.

La segunda dimensión del liderazgo pedagógico es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. Para ello se va a promover y asegurar que los materiales y recursos distribuidos así como el uso de materiales educativos estén alineados a las metas propuestas establecidas por la institución educativa y también contar con docentes capacitados y competentes para motivar y estimular a los estudiantes. Es indispensable que se cuente con docentes que utilicen en forma oportuna y pertinente los materiales educativos con el fin de facilitar el logro de los aprendizajes de los estudiantes y además que estén dispuestos a la elaboración de materiales con el empleo de recursos de la comunidad.

La tercera dimensión tiene que ver con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Para ello se realizara círculos de interaprendizaje así como capacitaciones para ejecutar la programación curricular colegiada y programar reuniones para revisar el CNEBR. Es beneficioso porque permite coordinar y realizar la planificación curricular en forma consensuada para su aplicación en forma planificada por todos los docentes en procura de mejorar el logro de aprendizaje.

La cuarta dimensión del liderazgo pedagógico consiste en promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes; por eso se va a realizar talleres,

capacitaciones y el monitoreo y acompañamiento con una asesoría técnica para promover la toma de acciones más apropiadas para su labor pedagógica. Es necesario ejecutarlo porque se promueve el fortalecimiento de las capacidades docentes para mejorar su práctica pedagógica en beneficio del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La quinta y última dimensión está referida a garantizar un ambiente seguro y agradable; para ello se plantea promover la existencia de un clima escolar favorable y la disposición de espacios adecuados para la ejecución de los talleres. Es prioritario originar la existencia de un clima escolar adecuado porque propicia una interrelación armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa para favorecer el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de sus competencias.

En la figura 3 que se presenta a continuación se observa las dimensiones del liderazgo pedagógico según Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	-Mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes. -Mejorar las capacidades docentes en planificación curricular y estrategias.	-Es importante tener docentes capacitados y actualizados y estudiantes competentes para elevar el rendimiento académico y el progreso anual.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	-Contar con personal capacitado y competente. -Promover el uso de los materiales educativos.	-Es indispensable con docentes que utilicen en forma oportuna y pertinente los materiales educativos para facilitar el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Realizar la programación curricular colegiada. -Programar reuniones para revisar el CNEBR.	-Es beneficioso para coordinar y realizar la planificación curricular en forma consensuada para su aplicación en forma planificada por todos los docentes.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	-Realizar talleres y capacitaciones. -Realizar el monitoreo y acompañamiento.	-Mediante la ejecución de talleres y capacitaciones se promueve el fortalecimiento de las capacidades docentes para mejorar su práctica pedagógica en beneficio del logro de aprendizajes de los estudiantes.
Asegurar un ambiente seguro y de soporte.	-Promover un clima favorable. -Disponer de espacios adecuados para la ejecución de talleres y capacitaciones.	-La existencia de un clima escolar adecuado propicia una interrelación armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol Como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje de resolución de problemas de cantidad en el área de Matemática de los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa N° 80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal, provincia de Trujillo; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes para el desarrollo y logro de la competencia. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en los docentes y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia escolar.

La implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación abordará las necesidades del docente del área de Matemática; asimismo se contextualizará de acuerdo a las características de la ubicación de la institución educativa, además se abordará las demandas territoriales como es la formación de estudiantes con valores, personas competentes y comprometidos, que actúen en forma cooperativa para buscar el desarrollo de su comunidad y que respeten a sus semejantes actuando con actitud democrática; así mismo los valores de responsabilidad, puntualidad, respeto a las personas e instituciones del Estado, solidaridad, justicia, veracidad y que preserve su medio ambiente.

Las potencialidades del territorio como la flora, la fauna, la hidrografía, los atractivos turísticos como la iglesia San Juan Bautista, sala de exhibición histórica del Señor de la Piedad, las ruinas de Sipirmuy, el mirador Chichamarca, la piedra del Sol, catarata de Chacchit, museo de Simbal, las canteras de cal y yeso y los petroglifos de Cajamarca que son insumos para la formulación de situaciones significativas para lograr el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.

La alternativa de solución determinada es el monitoreo acompañamiento y evaluación porque permite fortalecer las capacidades docentes y mejorará los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Esta propuesta se basa y sustenta en los marcos conceptuales propuestos por el Ministerio de Educación y la revisión de experiencias similares en los cuales se logró resultados positivos, como es el caso de la experiencia exitosa “Fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas en Pampas-Tayacaja – Huancavelica. Esta alternativa surge como una necesidad frente al

contexto educativo en el que los docentes deben mejorar su práctica pedagógica a través de un análisis crítico reflexivo de su labor.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación como alternativa de solución para el problema priorizado implica que el directivo como líder pedagógico después de las visitas a las aulas genere espacios de reflexión en que los docentes en forma individual y personalizada asuman el compromiso de mejorar su práctica docente a través de las orientaciones y recomendaciones que se les brinde y que propicien el logro de los aprendizajes de los estudiantes, como también se fortalecerán del intercambio de experiencias en los círculos de interaprendizaje. Así mismo el directivo como el líder pedagógico debe realizar una serie de actividades como es sensibilizar, planificar, ejecutar y evaluar la presente alternativa de solución para que los resultados obtenidos permita elevar el aprendizaje de los estudiantes.

La alternativa de solución MAE es parte de los procesos de la gestión escolar referida a fortalecer el desempeño docente mediante el acompañamiento pedagógico y también con uno de los compromisos de gestión escolar, que promueve realizar el monitoreo y acompañamiento a los docentes para desarrollar y fortalecer sus capacidades en la planificación curricular, uso de estrategias metodológicas según el enfoque de resolución de problemas y de esta manera se propone que al mejorar los desempeños docentes se logren mejores aprendizajes en los estudiantes. Asimismo, permite que los actores implicados directivos y docentes participen con sus diferentes roles en un espacio de concertación para la toma de decisiones y una convivencia democrática, partiendo de la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento hasta la ejecución de cada una de las actividades programadas.

El MAE se realiza en la institución educativa de manera periódica y frecuente, sin embargo las visitas programadas no se ejecutaron a todos los docentes y los instrumentos aplicados no se habían socializado y contextualizado y el acompañamiento y asesoramiento no se efectuó de manera adecuada, oportuna y eficaz. La alternativa de solución propone realizar un monitoreo, acompañamiento y evaluación de manera sistemática que permita fortalecer el desempeño docente. Los riesgos de la adopción de esta propuesta es que a los docentes no les gusta ser observados cuando desarrollan su clase, muestran miedo y temor ante la presencia del directivo, desconfianza ante las sugerencias, no les gusta reconocer sus errores, tienen disconformidad a los resultados y no aceptan los calificativos que se le otorga.

La alternativa de solución involucra la participación de todos los actores de la comunidad educativa. Los docentes, padres de familia y equipo directivo deben apoyar y contribuir a lograr los objetivos del Plan de Acción que redundara en beneficio de la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Así también las potencialidades territoriales como el apoyo de la Municipalidad distrital, Puesto de salud, Policía Nacional del Perú, Gobernación, Juez de Paz y otros, favorecerán la realización de las distintas actividades programadas.

Para medir el impacto de la alternativa de solución en los estudiantes y de esta manera verificar la pertinencia del Plan de Acción se va a utilizar pruebas estandarizadas que se aplicaran al inicio, proceso y salida. De esta manera se podrá verificar el avance de los estudiantes a medida que los docentes van fortaleciendo sus capacidades, teniendo en cuenta que lo central de los diversos procesos de la gestión curricular es el progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como:

Un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2016, p.9)

Llamamos monitoreo pedagógico “al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula” (Minedu, 2014, p.50). En otras palabras el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetivas.

Es decir, el monitoreo pedagógico es una tarea que debe realizar el directivo de la institución educativa, con el fin de buscar y recoger de manera adecuada una información confiable que le oriente en la búsqueda del mejoramiento del desempeño de sus docentes y esta debe ser establecida siguiendo una programación apropiada y ordenada, de tal manera que permita posteriormente una acertada toma de decisiones para disminuir los aspectos que no están siendo desarrollados acertadamente y afianzar los aspectos positivos y siempre buscando el buen trato y una actitud de respeto a la labor que desempeñan los actores del proceso educativo.

El monitoreo presenta las siguientes características:

- Es un proceso sistemático y planificado.
- Implica el recojo y el análisis de información
- El punto de atención son los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes.

- Desemboca en toma de decisiones

5.1.1.2. Tipos de monitoreo. Existen diversas formas de monitorear el trabajo docente. Según Minedu (2016) se mencionan cuatro tipos de monitoreo que a continuación detallamos.

- *Monitoreo a instituciones educativas empleando visitas ya existentes.* Este tipo consiste en emplear las visitas de monitoreo que ya han sido planificadas por el personal de la UGEL, con la finalidad de levantar información sobre la realidad de las IE. Estas visitas pueden provenir de los programas del Minedu , UGEL (JEC, soporte pedagógico, etc.) quienes elaboran mensualmente sus cronogramas de visitas.

Es decir, es una manera que emplean fundamentalmente los órganos superiores con el fin de obtener información como por ejemplo usos de textos escolares, uso de materiales, avance curricular etc. de las diferentes instituciones educativas y es programada con anticipación para obtener datos precisos y tomar las decisiones más pertinentes para corregir las deficiencias que se lograron identificar.

- *Barridos a instituciones educativas.* Suele ser una actividad intensiva y acotada, que se realiza en un solo día y empleando el mayor número de personal posible. En un monitoreo por barrido, la UGEL deriva a su personal para que ese día dejen sus tareas regulares y realicen el monitoreo.

Esto quiere decir, que las instituciones educativas son visitadas por los diferentes especialistas de la UGEL en una sola fecha quienes realizan un monitoreo general de los diferentes aspectos del Plantel para tener una visión total y tomar las acciones correctivas correspondientes y mejorar el servicio educativo con la única finalidad de elevar el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- *Monitoreo a instituciones educativas en una muestra aleatoria.* En esta modalidad, las UGEL realizan un muestreo aleatorio de sus instituciones educativas, las cuales son visitadas durante un periodo de tiempo. La principal ventaja de este tipo es que al hacer las visitas con una frecuencia constante se puede obtener información confiable de las instituciones educativas.

Por consiguiente, es una forma de monitoreo que se hace en varias oportunidades a instituciones educativas que previamente han sido seleccionadas por la UGEL para el recojo de información importante haciendo uso de diferentes instrumentos y que permita tomar decisiones acertadas. Esta forma es beneficiosa porque la información recogida es más objetiva ya que se ejecuta en varias fechas.

- *Monitoreo a instituciones educativas con alertas.* En este caso el monitoreo se realiza únicamente en las instituciones educativas en las que hayan alertas de baja asistencia (docentes, directores o estudiantes) evidenciadas por Semáforo Escuela o los registros propios de la UGEL. Asimismo, se focalizan las instituciones educativas que hayan sido sujetas a reclamos por parte de otros actores de la comunidad educativa. (Minedu, 2016, p.14)

Por lo tanto, mediante el presente monitoreo lo realiza la UGEL a instituciones educativas que han sido identificadas mediante diversas estrategias y que posiblemente presentan ciertas anomalías que es necesario corregir para brindar un buen servicio educativo. Además es un deber de cualquier miembro de la comunidad educativa brindar información a los órganos intermedios sobre ciertas incoherencias que se presentan y que sean registradas para su posterior visita por parte de los trabajadores de la UGEL a la que pertenecen para verificar la información que fue proporcionada.

Por consiguiente se presentan los cuatro tipos de monitoreo que son muy importantes, los cuales se utilizan de acuerdo con las diferentes realidades y contextos que se requiera tomar conocimiento e información por los respectivos funcionarios involucrados y posteriormente tomar las decisiones más acertadas y adecuadas para mejorar la práctica educativa en aras de elevar el desarrollo de competencias de los estudiantes.

5.1.1.3. Estrategias de monitoreo. Es una habilidad que tiene el directivo para ejecutar el monitoreo a cada uno de los profesores de su institución educativa, de tal manera que le permita emplear estrategias adecuadas para recoger información apropiada y objetiva de cómo viene realizando su práctica pedagógica en el desarrollo de su planificación y de sus sesiones de aprendizaje que facilite la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

El monitoreo en aula y las reuniones de interaprendizaje, así como en otras prácticas se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docente y el director de una IE o una red educativa (Minedu, 2017, p.41).

Por ello, los directivos deben asumir roles de líder pedagógico monitoreando adecuadamente la práctica pedagógica de los docentes con la finalidad de comprobar sus fortalezas y debilidades, para apoyarlo en su formación y que pueda contribuir a la mejora del logro de los aprendizaje de los estudiantes. El monitoreo es muy

importante porque permite recoger información a través de diferentes instrumentos y que posteriormente permita un acompañamiento acertado a la labor del docente: además se debe aprovechar las fortalezas de algunos docentes para que en reuniones de trabajo compartan sus estrategias y experiencias y ser desarrollados por los otros miembros de la plana docente para fortalecer su práctica pedagógica y elevar el rendimiento de los estudiantes.

5.1.1.3.1. *Visita al aula.* Es una estrategia ejecutada por parte del directivo para recoger información in situ previa coordinación con el docente donde se observa y registra información relevante la misma que se realiza significativamente para abordarla en la jornada de reflexión, se entiende por visita al aula cuando “El director o directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados”. (Minedu, 2017, p.32)

Por lo tanto a través del monitoreo y de la estrategia de visita al aula el directivo se hace presente y a través de sus respectivos instrumentos se recolecta información necesaria para poder elaborar los indicadores del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Esta visita debe ser planificada, programada y desarrollada adecuadamente de tal manera que exista una disposición positiva del docente para ser observado y a la vez sirva para fortalecer su práctica pedagógica y no para hacer comentarios negativos y destructivos.

5.1.1.3.2. *Autogestión.* Es la reflexión de los docentes para que cumplan a cabalidad con su práctica pedagógica por sí mismo, incluye su preparación profesional para ser competentes, la autogestión se entiende como: “Cada docente conoce cuales son las actividades que aún no dominan y los indicadores que tienen que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance” (Minedu, 2017.p.33)

Por consiguiente, permite que cada docente sea consiente y se conozca así mismo sobre sus fortalezas y debilidades que poseen para tratar de mejorarlo como persona y como profesional de la educación. Todos y cada uno de los docentes están en la obligación de conocer sus limitaciones que tienen y a partir de ello tratar de mejorar y corregir esas deficiencias y de esta manera su práctica pedagógica será más eficiente lo que permitirá que sus estudiantes también mejoren en sus aprendizajes y el desarrollo de competencias y capacidades.

5.1.1.4. Instrumentos de monitoreo. En el desarrollo de un monitoreo es útil y necesario elaborar y aplicar instrumentos pertinentes y adecuados a las características de la institución educativa, existen varios instrumentos pero:

Una manera de hacerlo es a través de una ficha de observación como en el ejemplo presentado. Para ello, se ha establecido una escala de valoración. Otra manera es a través de un cuaderno de campo o la ficha de toma de notas de la evaluación del desempeño docente. (Minedu, 2017, p.31)

Es importante utilizar en forma adecuada y pertinente los instrumentos de monitoreo para que, la información recogida sea lo más real y objetiva posible y la toma de decisiones se ajuste a las necesidades de los docentes permitiendo mejorar las actividades pedagógicas. Existen diversos instrumentos para recoger la información pero en el presente trabajo académico emplearemos la ficha de observación y el cuaderno de campo.

5.1.1.4.1. *Ficha de observación.* Es un instrumento que permite recoger datos precisos y concretos sobre la práctica pedagógica de los docentes en el desarrollo de las sesiones de aprendizajes, se entiende como “un instrumento que orienta el recojo de información en el que se describe los niveles de logro de los desempeños priorizados del MBDD a observar en los docentes de IE multigrado y monolingüe castellano durante el monitoreo pedagógico” (Minedu, 2015, p.44)

Al realizar las visitas a las aulas se debe utilizar obligatoriamente la ficha de observación de clase previamente socializado y que después de su respectivo análisis nos brinda valiosa información para mejorar, modificar y optimizar las competencias y capacidades de los docentes en su quehacer diario con sus estudiantes y tomar decisiones adecuadas en concordancia con los .estipulados en el Marco del Buen Desempeño docente y con los compromisos de Gestión Escolar.

Es un instrumento para recopilar datos para posteriormente registrar y otorgar ciertas indicaciones para la mejora continua, es por ello que se entiende como “instrumentos de investigación y evaluación y recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas. Se usan para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente. (Soto, 2014).

Es importante utilizarlo para la mejora y avance de la investigación y evaluación y con la finalidad de realizar correcciones convenientes y apropiadas para el progreso y perfeccionamiento en todas las esferas de la sociedad y particularmente en el sistema educativo.

5.1.1.4.2. *Cuaderno de campo*. Es un instrumento donde se plasma anotaciones de hechos tal como se presentan en el desarrollo de una sesión de clase y se entiende como “una herramienta pedagógica que permite recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de acompañamiento, los que pueden ser materia de una posterior reflexión”. (Minedu, 2016, p.9)

En consecuencia, es un registro personal que debe manejar el directivo para apuntar los hechos que ocurren en el desarrollo de todas las actividades de la clase incluyendo también las diferentes actividades que se realizan en la institución educativa y que tienen que ver con las prácticas pedagógicas de los docentes de aula y de área. Debe servir además para que posteriormente en una jornada de trabajo con los docentes se medite sobre las acciones ocurridas y anotadas para fortalecer aún más las buenas prácticas y corregir las deficiencias que se presentaron.

5.1.1.5. Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico busca mejorar las competencias y capacidades de los docentes para fortalecer su desempeño pedagógico y por lo tanto mejorar los logros en los aprendizajes de los estudiantes. De conformidad con la Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU emitida el 12 de enero del 2016 el acompañamiento pedagógico se define como:

Una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera personalizada y mejorar su desempeño en el aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenida en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa (Minedu, 2016, p.2)

Por lo expuesto podemos aseverar que el acompañamiento pedagógico es el conjunto de acciones que realiza los directivos para proponer asesoría pedagógica a los docentes con la finalidad de alcanzar datos importantes, fortalecer su práctica pedagógica y elevar los aprendizajes de los estudiantes. Las indicaciones y recomendaciones proporcionadas a los docentes deben ser técnicas y eficaces para lograr el objetivo determinado y siempre con una actitud de respeto, consideración y haciendo uso de una comunicación estimulante que permita establecer el compromiso de mejora.

5.1.1.6. Estrategias de acompañamiento. Con la finalidad de favorecer a un buen acompañamiento pedagógico en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática, se puede utilizar diversas estrategias, en el presente trabajo académico utilizamos dos estrategias una que es la visita de aula con

asesoría y la otra los círculos de interaprendizaje, ya que permitirá obtener una mejor apreciación en labor pedagógica de cada docente.

5.1.1.6.1. *Visita a aula con asesoría.* Consiste en observar al docente en forma directa cuando desarrolla sus sesiones de clase, registrando los sucesos tales como se presentan para posteriormente realizar la asesoría personalizada mediante una comunicación asertiva bajo un enfoque crítico y reflexivo. La visita a aula con asesoría se define como:

Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente acompañado. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer su desempeño a partir de la observación de una sesión de aprendizaje en el aula, teniendo como instrumento de apoyo la rúbrica de observación y en algunos casos el cuaderno de campo, a fin de asegurar un registro sistemático y objetivo de lo que sucede en el aula u otro contexto educativo, que permita la retroalimentación en las respectivas sesiones de reflexión sobre la práctica. (Minedu, 2016, p.5)

En tal sentido la visita en aula con asesoría permitirá diagnosticar las fortalezas y debilidades que poseen los docentes en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y posteriormente se realiza la reunión de reflexión sobre su práctica pedagógica, en donde se busca alternativas adecuadas para fortalecer su trabajo en aula e inclusive se llega a asumir el cumplimiento de ciertos compromisos que serán monitoreados en la siguientes visitas. Para realizar en forma adecuada la asesoría personalizada el directivo tiene que estar fortalecido con los diferentes enfoques pedagógicos y las buenas prácticas para de esta forma contribuir a la mejora del trabajo docente y por consiguiente de los estudiantes

5.1.1.6.2. *Los círculos de interaprendizaje.* Son ambientes donde los docentes participan y comparten sus experiencias pedagógicas que le han proporcionado buenos resultados, que permite que los demás docentes lo asimilen y los apliquen en su práctica pedagógica. Se define a los círculos de interaprendizaje como “espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico” (Minedu, 2017, p.49)

Por lo tanto, esta estrategia que se va a implementar se debe planificar y ejecutar con la asistencia entre el directivo y docentes para tratar diferentes temas que pueden ser sobre su práctica pedagógica y aspectos de interés de cada docente que le permita mejorar su trabajo en el aula y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Cada docente participa dando a conocer sus prácticas pedagógicas que le está dando

buenas consecuencias y se debe aprovechar las fortalezas de algunos docentes que permita mejorar los resultados académicos haciendo uso de nuestros propios recursos humanos.

5.1.1.7. Definición de evaluación de desempeño docente. Esta evaluación procura tener una valoración clara y objetiva del desempeño en el aula del docente y en función a ello poder contribuir con la formación de los docentes en servicio, donde cada uno puede identificar sus fortalezas y debilidades, para perfeccionar su práctica pedagógica en el aula y por consiguiente mejorar los logros de aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática y en la competencia resuelve problemas de cantidad, es definida como “una actividad necesaria al interior de la escuela que contribuirá de forma efectiva a la mejora de cada docente y con ello, elevar la calidad de la institución en su conjunto”(Minedu,2017,p.56)

En consecuencia la evaluación del desempeño docente busca ayudar a los profesores en su formación y capacitación pedagógica, permitiéndoles fortalecer sus competencias y capacidades para una mejor práctica pedagógica, esta no debe ser punitiva y debe identificar deficiencias a fin de brindarles capacitaciones, retroalimentación y establecer un mejor servicio educativo a los estudiantes de la institución educativa. Las competencias establecidas para la evaluación del desempeño docente se encuentran establecidas en el MBDD y uno de los instrumentos a utilizarse es la rúbrica de observación de clase.

La buena práctica pedagógica es fundamental para elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes y es necesario también que los docentes sean evaluados en sus respectivos desempeños y la evaluación docente se define como:

Un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10)

Por lo tanto, la evaluación del desempeño docente es un proceso que permitirá promover acciones positivas para favorecer el mejoramiento de la práctica docente y su responsabilidad frente a sus acciones pedagógicas y también promover programas que favorezcan el fortalecimiento de su desenvolvimiento en el aula. Con esto se busca promover que la educación alcance los estándares pertinentes ya que los docentes van a ser fortalecidos en sus prácticas pedagógicas que han sido establecidos como puntos débiles y es necesario brindarles el respectivo correctivo.

5.1.1.8. Tipos de evaluación del desempeño docente. Es el conjunto de procedimiento que utiliza el directivo para poder evaluar el desempeño de los docentes, las estrategias de evaluación son el “conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno” (Díaz y Hernández, 2006, p.56).

Por lo tanto las estrategias son las diferentes formas que utiliza el director para visualizar y otorgar una apreciación referente al desempeño del docente en relación a su práctica pedagógica y en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y en base a ello proporcionarle herramientas para mejorar dicho desempeño y como consecuencia de ello el aprendizaje de los estudiantes. Esta evaluación docente debe y tiene que ser objetiva, transparente, buscando siempre mejorar la calidad de la educación.

5.1.1.8.1. Autoevaluación. Es el procedimiento mediante el cual los docentes se evalúan así mismo identificando sus aciertos y desaciertos en el desarrollo de su labor pedagógica, se entiende como un modelo que “permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones” (Minedu, 2017, p.61)

Es decir, la autoevaluación es la apreciación que se hace el docente sobre sus propias habilidades y destrezas que le orientan para ofrecer una buena práctica pedagógica, así como de sus debilidades para mejorar en el futuro a través de las diversas formas de fortalecimiento pedagógico y para una real y seria apreciación se requiere que el docente sea responsable y honesto para emitir su juicio de valor sobre el mismo.

5.1.1.8.2. Heteroevaluación. Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc.; es la que realiza el directivo a los docentes y uno de sus instrumentos es el portafolio que permite identificar el trabajo de los docentes con relación a su práctica pedagógica, mediante la recolección de diversos documentos de trabajo entendemos que:

El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Además, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula (Minedu, 2017, p.61)

De esta manera utilizando el portafolio nos permitirá obtener información sobre los diferentes documentos de trabajo que utiliza el docente durante su labor educativa y tener una apreciación sobre el cumplimiento de sus deberes y funciones, también a través de ello se proyecta la preparación de su trabajo pedagógico y el orden en las variadas actividades que programa y ejecuta como orientador y facilitador de los aprendizajes.

5.1.1.8.2. **Coevaluación.** Consiste en la evaluación crítica que realizan los agentes que realizan la misma o similar función docente. Es decir, se evalúan entre sí los docentes que desarrollan la misma asignatura, actividad, taller o laboratorio.

5.1.1.9. **Instrumentos de evaluación del desempeño docente.** Es el conjunto de herramientas y prácticas elaboradas para que el director al aplicarlo obtenga información precisa y objetiva sobre la calidad de trabajo de los docentes por ello “es necesario utilizar distintos instrumentos que permitan obtener información sobre diferentes aspectos del desempeño laboral de docentes y directivos docentes, así como mediciones objetivas del desempeño y los resultados alcanzados (Minedu, 2008, p.17)

Por lo tanto son formas donde se anota evidencias de la práctica pedagógica de los docentes en su quehacer diario con sus estudiantes, para tener una apreciación real y clara de su desempeño laboral y para el presente trabajo se emplea el instrumento denominado rubrica de observación que permite otorgarle una valoración a cada uno de los desempeños y posteriormente diseñar planes de mejora.

5.1.2. **Área curricular de matemática.** Es una de las once áreas curriculares que propone el plan de estudios de educación secundaria de la EBR para promover el desarrollo de destrezas y habilidades en la resolución de problemas de su entorno, entonces:

La matemática es una actividad humana y ocupa un lugar relevante en el desarrollo del conocimiento y de la cultura de las sociedades. Su aprendizaje contribuye a formar ciudadanos capaces de buscar, organizar, sistematizar y analizar información, para entender e interpretar el mundo que los rodea, desenvolverse en él, tomar decisiones pertinentes y resolver problemas en distintas situaciones, usando de forma flexible estrategias y conocimiento matemático. Favorece el desarrollo de diversas competencias. A través del enfoque centrado en la resolución de problemas, el área de Matemática promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen las siguientes competencias: Resuelve problemas de cantidad, resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio, resuelve problemas de forma, movimiento y localización y resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre (Minedu, 2017, p.230)

Por lo mencionado, se entiende que la matemática es un área curricular fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes ya que permite formar personas capaces de resolver problemas de su vida diaria empleando sus propias estrategias y desarrollando formas de actuar y pensar matemáticamente en los diferentes ámbitos de su vida diaria. La enseñanza de esta área curricular debe ser empleando los métodos y procedimientos más adecuados y respetando los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes para promover el logro de las cuatro competencias establecidas, dado que los conocimientos deben ser utilizados para mejorar su calidad de vida diaria y obtener ciudadanos con capacidad de crítica constructiva con el fin del desarrollo y avance de la sociedad actual. Los conocimientos matemáticos también son utilizados por las demás áreas para obtener datos exactos e interpretar sus resultados.

5.1.2.1. Enfoque del área de matemática. Se desarrolla mediante el enfoque de resolución de problemas que significa que se debe partir de una situación problemática en los diversos contextos y se constituye en principal medio para aplicar la matemática en la vida diaria, se entiende que:

El enfoque centrado en la resolución de problemas orienta la actividad matemática en el aula, situando a los niños en diversos contextos para crear, recrear, investigar, plantear y resolver problemas, probar diversos caminos de resolución, analizar estrategias y formas de representación, sistematizar y comunicar nuevos conocimientos, entre otros.(Minedu,2015.p.7)

En consecuencia, este enfoque promueve un cambio radical de pasar de un aprendizaje memorístico solo de conocimiento matemático y resolución de ejercicios matemáticos en las practicas pasando a uno centrado en la construcción de su propio aprendizaje que conlleve que los estudiantes actúen y piensen matemáticamente respondiendo a sus propios intereses y necesidades .Así mismo este enfoque conlleva a desarrollar el pensamiento analítico y crítico para demostrar y aplicar los conocimientos adquiridos en una sociedad actual que está en constante y permanente cambio y por lo tanto el referido enfoque permite la adaptación a los referidos cambios.

5.1.2.2. Competencia del área de matemática. En el mundo globalizado en el que vivimos, las personas deben desarrollar competencias para resolver problemas. La competencia se define como:

La facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de

manera pertinente y con sentido ético. Ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que uno posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada.(Minedu, 2016, p,21)

El área de Matemática tiene varias competencias las cuales son importantes y se centran en la resolución de problemas, ya que “promueve y facilita que los estudiantes desarrollen y vinculen las siguientes competencias: resuelve problemas de cantidad, resuelve problemas de regularidad, equivalencia y cambio, resuelve problemas de forma, movimiento y localización y resuelve problemas de gestión de datos e incertidumbre”. (Minedu, 2017, p.230)

Esto quiere decir que, las competencias establecidas y en relación problema priorizado se incidirá en la resolución de problemas de cantidad para brindarles a los estudiantes herramientas para que resuelvan operaciones de su vida cotidiana, combinando expresiones numéricas, comprendiendo las diversas operaciones y para comunicar sus resultados y así mejorar el logro de sus aprendizajes.

La competencia resuelve problemas de cantidad involucra resolver problemas relacionado con cantidades que se pueden contar y calcular para la mejora del sentido numérico y de magnitud “consiste en que el estudiante solucione problemas o plantee nuevos problemas que le demanden construir y comprender las nociones de número, de sistema numéricos, sus operaciones y propiedades”(Minedu,2017,p.232)

Por consiguiente, cuando el estudiante resuelve problemas de cantidad, realiza una combinación de las capacidades de traduce cantidades a expresiones numéricas, comunica su comprensión sobre los números y la operaciones, usa estrategias y procedimientos de estimación y calculo y argumenta afirmaciones sobre las relaciones numéricas y sus operaciones y por lo tanto el estudiante estará en condiciones de resolver situaciones problemáticas de su contexto haciendo así que la matemática sea útil en su vida diaria.

5.1.4.3. Estrategias metodológicas del área de matemática. Son habilidades que utiliza el docente con la intención de promover en los estudiantes el desarrollo de sus capacidades para resolver problemas de su entorno.

Se describe como el desarrollo de forma de actuar y pensar matemáticamente en diversas situaciones donde los niños construyen modelos, usan estrategias y generan procedimientos para la resolución de problemas, apelan a diversas forma de razonamiento y argumentación, realizan representaciones gráficas y se comunican con soporte matemático.(Minedu,2015,p.16)

Es decir, las estrategias metodológicas deben ser diseñadas de tal manera que motiven a los estudiantes a observar, opinar, analizar, plantear hipótesis, buscar soluciones y resolver problemas por sí mismo. Para que los docentes desarrollen en sus estudiantes la competencia de resolución de problema es necesario que utilicen estrategias metodológicas apropiadas. Existen muchas estrategias y entre las más útiles está el método de George Polya que tiene cuatro pasos:

- *Entender el problema:* se refiere a que el estudiante pueda responderse una serie de preguntas como ¿Entiendo todo lo que dice el problema?, ¿Puedo replantear el problema con mis propias palabras?, ¿Cuáles son los datos que hacen parte del problema?, ¿Sé a dónde quiere llegar?, ¿Hay suficiente información?, ¿Hay información que no es clara?, ¿Es este problema similar a algún otro que ya haya resuelto antes?

Este primer paso es muy importante ya que para resolver las distintas situaciones matemáticas es necesario que el estudiante entienda y comprenda la situación planteada y a partir de ello haga el análisis correspondiente y le permita tomar las decisiones más acertadas.

- *Configurar el plan:* se refiere al cómo o qué estrategia va a usar el estudiante para resolver el problema. Las estrategias pueden partir desde aplicar pruebas de ensayo y error, hasta plantear toda una táctica que le permita intentar llegar a la solución del mismo.

En este segundo paso el estudiante debe aplicar diversas formas de solución de la situación planteada y esto se facilita siempre y cuando haya entendido el problema. Además supone efectuar diferentes procedimientos para tomar la más pertinente y adecuada y las decisiones sean correctas.

- *Ejecutar el plan:* se refiere a la puesta en práctica de lo que el estudiante estableció en la configuración. Es llevar a cabo una a una las etapas planteadas. En este punto puede suceder que en un momento determinado lo que se planteó no sea pertinente para la solución del problema, razón por la cual hay que replantear la estrategia y volver a comenzar. Generalmente en la ejecución se usan procesos matemáticos que permitan darle la exactitud que requiere la solución del problema.

En este tercer paso el estudiante aplica o ejecuta el plan previamente establecido para solucionar la situación problemática presentada, teniendo en cuenta que puede y debe cambiar de procedimiento si es que en primera instancia no hay un resultado positivo ya que la matemática es una ciencia exacta.

- *Examinar la solución:* se refiere al poderse cuestionar sobre lo que se hizo, ver si el proceso desarrollado permitió en realidad resolver el problema. En este paso el estudiante debe acudir a sus procesos meta cognitivos para revisar si lo que hizo está bien o está mal y, si es necesario, replantear el proceso de resolución.

En este cuarto y último paso el estudiante realiza una reflexión de su trabajo realizado para determinar si lo que aplico le permitió solucionar el problema y además puede autoevaluarse con las interrogantes meta cognitivas como por ejemplo:¿qué aprendí?,¿cómo aprendí? y ¿para qué me sirve lo que aprendí?

En conclusión se puede afirmar que el método de Polya que interrelaciona los cuatro pasos es muy importante para que los estudiantes resuelvan problemas de cantidad y que le sirvan para enfrentar a las diversas situaciones de la vida diaria haciéndolo una persona competente y con capacidades de tomar decisiones e iniciativa propia

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “ Fortalecimiento de las buenas practicas pedagógicas en Pampas-Tayacaja – Perú”, se desarrolló en la institución educativa Nuestra Señora de Lurdes, ubicada en el distrito de Pampas provincia de Tayacaja, región Huancavelica, fue ejecutada por los directivos entre los años 2012 al 2015.

El propósito de la experiencia fue analizar y reflexionar sobre el fortalecimiento de la buenas practicas pedagógicas para el desarrollo de capacidades de los estudiantes de la I.E. Nuestra Señora de Lurdes, también compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencias y comunicar a toda la comunidad educativa el proceso y los resultados de la experiencia realizada para contribuir con ello a la mejora de la práctica pedagógica. Así mismo tuvo como finalidad de contribuir a mejorar la calidad educativa de la institución educativa y permitir que el trabajo en el aula sea una actividad para producir cambios positivos en los estudiantes y motivarlos a aprender y desarrollar competencias.

Los actores y destinatarios principales fue el equipo de la institución educativa, conformado por directivos, coordinadores pedagógicos, docentes nombrados y contratados. Fueron ellos quienes impulsaron el proceso de fortalecimiento y las

buenas prácticas pedagógicas, fue importante también las visitas permanentes de acompañamiento de los integrantes de la Federación Internacional de Fe y Alegría que favorecieron la realización de un seguimiento efectivo de todas las actividades planificadas.

La experiencia se realizó en cinco etapas. La primera estuvo relacionado a elegir la experiencia a partir del plan de mejora, la segunda está referida a la planificación de un taller con todo los docentes sobre la sistematización de la experiencia , la tercera consiste en la planificación de las actividades para realizar la sistematización y una investigación para recopilar y registrar información sobre la experiencia pedagógica, la cuarta es la planificación y ejecución del monitoreo y acompañamiento a docentes , círculos de interaprendizaje y talleres de socialización de las buenas practicas pedagógicas y por último la entrevista y encuesta que permita determinar la comprensión sobre los procesos seguidos y alcances de la experiencia.

Según las conclusiones se muestran que los docentes tiene predisposición para ser observados en su clases y a recibir recomendaciones sobre algunas debilidades que se pudieran encontrar en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje por lo que el monitoreo y acompañamiento se llevó a cabo de manera sistemática y pertinente con un seguimiento secuencial y organizado a partir de caracterización de sus fortalezas y debilidades de su práctica pedagógica y se constituyó en un documento de gestión que conllevo al mejoramiento del nivel de desempeño de los docentes de la institución educativa a través de las orientaciones y asesorías que se brindaron.

También, la publicación y difusión de la experiencia, tanto de sus procesos como lo de los resultados contribuirá a mejor la práctica de otro docente y de otras instituciones educativas quienes según sus características particulares podrían realizar la réplica de esta experiencia .Así mismo directivos y docentes se involucren en la importancia de realizar buenas practicas pedagógicas y de su rol contribuya a su fortalecimiento con el fin de desarrollar capacidades de los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para resolver el problema en cuestión se ha planteado alcanzar un objetivo general que permitirá orientar el trabajo académico y es fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80067 “César Armestar Valverde”, distrito de Simbal, provincia de Trujillo, UGEL 01 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para poder alcanzar el objetivo general se ha propuesto tres objetivos específicos que a continuación se detallan.

- Monitorear la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la autogestión.
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante las visitas al aula con asesoría personalizada, y el desarrollo de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.
- Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática, específicamente en la competencia resuelve problemas de cantidad.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Para solucionar la problemática planteada en el presente trabajo académico se ha visto por conveniente establecer como alternativa de solución priorizada la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su programación y ejecución involucra estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo

de la competencia resuelve problemas de cantidad. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

Alternativa de solución priorizada	Objetivos específicos	Indicadores	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Cronograma									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática.	Monitorear la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la autogestión.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	80 % de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo.	x									
					1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo.	x	x								
					1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo.		x								
					1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directivo.		x	x							
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo.				x						
					1.6.Observación del desarrollo de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Directivo.				x	x	x	x	x		
	Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante las visitas al aula con asesoría personalizada, y el desarrollo de círculos de interaprendizaje	Porcentaje de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes	80 % visita y asesoría personalizada.	Visita al aula y asesoría personalizada.	2.1.Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial.	Directivo.		x	x							
					2.2.Socialización del plan de acompañamiento	Directivo.		x	x							

para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática				pedagógico y el cronograma de visitas.													
				2.3. Visita al aula con asesoría personalizada sobre planificación curricular en el enfoque del área de Matemática.	Directivo.			x	x								
				2.4. Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, asesoría personalizada sobre estrategias para la resolución de problemas en el área de Matemática.	Directivo.			x	x								
				2.5. Socialización y difusión de los resultados obtenidos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Directivo.				x		x					x	
	Número de círculos de inter-aprendizaje ejecutados.	2 círculos de inter-aprendizajes.	Círculos de inter-aprendizaje.	3.1. Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.	Directivo.	x											
				3.2. Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo.		x										
				3.3. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	Directivo.	x	x										

					3.4. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	Directivo.			x									
	Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación heteroevaluación y coevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática,	Número de fichas de auto-evaluación aplicadas.	6 fichas de autoevaluación aplicadas.	Autoevaluación.	4.1.Elaboración de las fichas de autoevaluación.	Directivo.	x											
					4.2.Socialización de la ficha de autoevaluación.	Directivo.	x											
					4.3.Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directivo.		x			x				x			
					4.4. Sistematización de los resultados obtenidos en la ficha.	Directivo.		x			x				x			
					4.5.Socialización con cada docente de los resultados obtenidos en la ficha de autoevaluación.	Directivo.		x			x				x			
		Número de evidencias revisadas.	2 evidencias revisadas.	Hetero-evaluación.	5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	Directivo.	x											
				Coevaluación.	5.2. Revisión de la evidencia 1: programación curricular.	Directivo.		x										

					5.3. Revisión de la evidencia 2: Sesiones modelo de resolución de problemas de cantidad con sus materiales.	Directivo.						x			
					5.4. Aplicación de prueba estandarizada a estudiantes (Inicio, proceso y salida).	Directivo.			x			x			x
					5.5. Comunicación de resultados de la evaluación.	Directivo.									x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos específicos formulados, ya que permitirá detectar oportunamente deficiencias, limitaciones y necesidades de reajuste a las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene los siguientes elementos:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la autogestión.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula.	1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo.						X	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Registro de asistencia. Ficha de observación.	Laptop. Copias. PPT. Materiales Multimedia	80 % de visitas ejecutadas.
			1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivo Docentes.			X				- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados	Registro de asistencia. Cuaderno de campo.	PPT. Separata.	
			1.3.Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo Docentes.		X					- Plan de monitoreo.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Copias.	
			1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directivo.		X					- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Copias. Materiales.	
			1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo.		X					- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Copias. PPT.	
			1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Directivo.		X					- Matriz de procesamiento. - Informe de	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Copias. Materiales	

												monitoreo.			
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante las visitas al aula con asesoría personalizada, y el desarrollo de círculos de inter-aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.	Porcentaje de visitas y asesorías personalizadas ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes.	Visita al aula y asesoría personalizada.	2.1. Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial.	Directivo.				X				- Acta de reunión. - Trabajos.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	80% de visitas ejecutadas.
			2.2.Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas.	Directivo.		X						-Acta de reunión.	Ficha de asistencia. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	
			2.3.Visita al aula con asesoría personalizada sobre planificación curricular con el enfoque del área de Matemática.	Directivo.			X					-Ficha de monitoreo. -Cuaderno de campo. -Acuerdos.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Copias. Materiales.	
			2.4. Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	Directivo.			X					-Ficha de monitoreo. -Cuaderno de campo. -Acuerdos.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	

			2.5. Socialización y difusión de los resultados obtenidos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Directivo.			X				-Acta de reunión. -Resultados.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	
Número de círculos de inter-aprendizaje ejecutados.	Círculos de inter-aprendizaje.	3.1. Planificación de los círculos de inter-aprendizaje a realizar durante el año.	Directivo.						X	-Plan de la ejecución de los círculos de inter-aprendizaje	Ficha de Planificación. Cuaderno de campo.	Laptop. Separatas.		
		3.2. Implementación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			X				-Acta de socialización.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.		
		3.3. Ejecución del primer círculo de inter-aprendizaje sobre planificación curricular.	Director Docentes.		X					-Acta de asistencia. -Trabajo presentados.	Ficha de asistencia. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.		
		3.4. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para el desarrollo de la competencia resuelve	Director Docentes.			X				-Acta de asistencia. -Trabajos presentados.	Ficha de asistencia. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.		

			problemas de cantidad.											
Evaluar la práctica docente a través de la auto-evaluación hetero-evaluación y coevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática, específicamente en la competencia resuelve problemas de cantidad.	Número de fichas de auto-evaluación aplicadas.	Auto-evaluación.	4.1. Elaboración de la ficha de autoevaluación.	Directivo.						X	-Ficha de autoevaluación.	Ficha de auto-evaluación.	Copias. Materiales.	80% de aplicación de la ficha de autoevaluación.
			4.2. Socialización de la fichas de autoevaluación.	Director Docentes.			X				-Acta de reunión. -Ficha modificada.	Registro de asistencia. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	
			4.3. Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Docente.		X					-Ficha aplicada.	Ficha de autoevaluación. Anecdótico.	Copias. Materiales	
			4.4. Sistematización de los resultados obtenidos en la ficha.	Directivo.		X					-Base de datos.	Ficha de autoevaluación. Anecdótico	Laptop. PPT. Materiales. Multimedia.	
			4.5. Socialización con cada docente de los resultados obtenidos en la ficha de autoevaluación.	Directivo.		X					-Acta de reunión. Compromisos.	Ficha de evaluación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	
	Número de evidencias revisadas.	Hetero-evaluación.	5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la	Directivo.			X				-Acta de reunión. -Ficha de registro evidencia.	Ficha de evaluación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	

			rúbrica.											
		Coevaluación.	5.2.Revisión de la evidencia. Programación Curricular.	Directivo.		X					-Ficha de registro de evidencias. -Filmación, fotos.	Ficha de evaluación. Cuaderno de campo.	Separatas. Copias. Materiales.	
			5.3.Revisión de la evidencia 2: Sesiones modelo de resolución de problemas de cantidad con sus materiales.	Directivo.		X					-Ficha de registro de evidencias. -Filmación, fotos.	Ficha de evaluación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Materiales. Multimedia.	
			5.4.Aplicacion de pruebas estandarizadas a estudiantes (Inicio, proceso y salida).	Directivo.		X					-Acta. Compromisos.	Ficha de evaluación.	Copias de pruebas. Materiales.	
			5.5 Comunicación de los resultados de la evaluación.	Directivo.						X	Acta de compromiso.	Ficha de observación. Cuaderno de campo.	Laptop. Copias. PPT. Multimedia.	

Al implementar el plan de acción para realizar las diferentes actividades programadas y lograr los objetivos específicos trazados se presentan determinados riesgos que dificultan su ejecución por lo que es necesario adoptar ciertas medidas para promover la reflexión de los docentes, tal como se presenta en la siguiente figura:

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la autogestión.	Los docentes no les gusta ser observados cuando desarrollan su clase. Los docentes muestran miedo y temor ante la presencia de un directivo con sus instrumentos de evaluación.	-Charla informativa sobre la finalidad e importancia del monitoreo. -Socialización del instrumento de monitoreo.
Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante las visitas al aula con asesoría personalizada, y el desarrollo de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad del área de Matemática.	Los docentes muestran desconfianza ante la sugerencia de los directivos. Los docentes no les gusta reconocer sus errores ya que muchos aún mantiene los paradigmas tradicionales.	-Establecer una comunicación asertiva y horizontal. -Ejecución de talleres de autoconocimiento y autocontrol.
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Matemática, específicamente en la competencia resuelve problemas de cantidad.	Los docentes no permiten ser evaluados porque tienen disconformidad a los resultados. Los docentes no aceptan los calificativos otorgados por el directivo.	-Construir los instrumentos con la participación activa de ellos. -Ejecutar y promover la autoevaluación.

Figura 6. Riesgos y Medidas a Adoptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

Cuando se elabora un plan necesariamente se debe considerar un presupuesto para ejecutar cada una de las actividades que merece establecer una inversión económica. La elaboración del presupuesto del trabajo académico permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento, toda las acciones necesitan ser presupuestadas para obtener una visión general de los costos total para identificar las formas de financiamiento. A continuación presentamos el cuadro de presupuesto donde podemos apreciar lo antes descrito.

Actividades	Periodo	Costos	Fuentes de financiamiento
1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	marzo.	S/ 2.50 de fotocopia sobre material.	Recursos propios.
1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	marzo-abril.	S/ 3.00 de fotocopia.	Recursos propios.
1.3.Elaboración del cronograma de Monitoreo.	abril.	S/ 2.50 impresión del plan.	Recursos propios.
1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	abril – mayo.	S/ 2.00 de fotocopia de instrumentos.	Recursos propios.
1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera	junio.	S/ 5.00 de fotocopia de instrumentos.	Recursos propios.

visita.			
1.6.Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	junio a noviembre.	S/ 10.00 en material para la observación y procesamiento.	Recursos propios.
2.1.Análisis y reflexión de la información recogida, indagación del marco teórico y referencial.	abril – mayo.	S/ 5.00 de fotocopia y refrigerio.	Recursos propios.
2.2.Socialización del plan de acompañamiento pedagógico y el cronograma de visitas.	abril – mayo.	S/ 2.00 en fotocopia de plan.	Recursos propios.
2.3.Visita al aula y asesoría personalizada sobre planificación curricular con el enfoque del área de matemática.	mayo – junio.	S/ 3.00 en fotocopia de material a usar en la asesoría.	Recursos propios.
2.4.Visita al aula, revisión de compromisos anteriores, Asesoría personalizada sobre estrategias para el desarrollo de la competencia resuelve problemas de cantidad.	julio – agosto.	S/ 3.00 en fotocopia de material a usar en la asesoría.	Recursos propios.
2.5.Socialización y difusión de los resultados obtenidos en el monitoreo, acompañamiento y evaluación.	junio, agosto y noviembre.	S/ 15.00 en fotocopia, material y refrigerio.	Recursos propios.
3.1.Planificación de los círculos de interaprendizaje a realizar durante el año.	marzo.	S/ 10.00 de fotocopia. de material.	Recursos propios.
3.2.Implementación de los círculos de interaprendizaje.	abril.	S/ 5.00 en fotocopia de instrumentos.	Recursos propios.
3.3Ejecución del primer círculo de interaprendizaje sobre planificación curricular.	marzo – abril.	S/ 5.00 en fotocopia y refrigerio.	Recursos propios.
3.4. Ejecución del segundo círculo de interaprendizaje sobre estrategias para la convivencia.	mayo.	S/ 5.00 en fotocopia y refrigerio.	Recursos propios.
4.1.Elaboración las fichas de autoevaluación.	marzo.	S/ 1.50 de redacción de ficha.	Recursos propios.
4.2 .Socialización de las fichas de autoevaluación.	marzo.	S/ 2.00 impresión de ficha.	Recursos propios.
4.3. Aplicación de la ficha de autoevaluación.	abril, julio y octubre.	S/ 2.00 fotocopia de ficha.	Recursos propios.

4.4.Sistematización de los resultados obtenidos en la ficha.	abril, julio y octubre.	S/ 3.00 material y tipeo de los resultados.	Recursos propios.
4.5. Socialización con cada docente de los resultados obtenidos en la ficha de autoevaluación.	abril, julio y octubre.	S / 2.00 de los resultados.	Recursos propios.
5.1. Socialización de la técnica de evaluación (portafolio), las evidencias a presentar y la rúbrica.	marzo.	S / 2.00 copias de material.	Recursos propios.
5.2.Revisión de la evidencia 1:Programación Curricular.	abril.	S / 1.50 fotocopias de fichas.	Recursos propios.
5.3.revisión de la evidencia 2: Sesiones modelo de resolución de problemas de cantidad con sus materiales.	agosto.	S / 1.50 fotocopias de fichas.	Recursos propios..
5.4 Aplicación de pruebas estandarizadas a los estudiantes.	abril- agosto – diciembre.	S / 50.00 fotocopias de pruebas.	Recursos propios.
5.4.Comunicación de los resultados de la evaluación.	noviembre.	S / 3.00 tipeos y fotocopias de los resultados.	Recursos propios.

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo del programa diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico se han desarrollado varios módulos formativos que nos han dado las respectivas orientaciones que favoreció el fortalecimiento en la gestión escolar y el ejercicio de liderazgo pedagógico, se realizó el análisis y priorización de la problemática llegando a determinarse el nivel insatisfactorio en la competencia resuelve competencias de cantidad en el área de matemática y la elección de la alternativa de solución que implico la participación de los diferentes actores de la Institución Educativa N°80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal.- UGEL 01 El Porvenir.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar algunos problemas que afectaban de manera directa el logro de aprendizaje de los estudiantes, abriéndose priorizado el nivel insatisfactorio en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de matemática en los estudiantes de VI ciclo de EBR de la I E N° 80067 “César Armestar Valverde” del distrito de Simbal.

El Módulo uno desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática. En lo que concierne al Módulo dos, se realizó la formulación y justificación de las alternativas de solución ante el problema priorizado, también se analizó los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este caso, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor. Permitted tomar conocimiento de la educación que está inmerso en los diferentes procesos de gestión los cuales están correlacionados dependiendo uno de otros

El Módulo tres referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su influencia en la problemática del nivel insatisfactorio en la competencia

resuelve problemas de cantidad en el área de matemática; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática y las opiniones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo a los docentes del área curricular indicada. Esto me sirve porque me permite mantener un buen clima institucional y lograr la participación activa de todos los docentes.

Por otra parte, en el Módulo cuatro, se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; a partir de ello se procedió al procesamiento de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, los resultados fueron analizados e interpretados y se reflexionó en torno a la información recogida para la toma de decisiones en la propuesta de solución. Nos brinda orientaciones para repotenciar nuestras capacidades de líderes pedagógicos y conseguir las metas trazadas.

Finalmente, en el Módulo cinco, referido al Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción a fin de lograr la coherencia en la propuesta. Además se brindó las orientaciones en base al sustento teórico de la propuesta para elegir la estrategia más adecuada y las actividades por cada objetivo específico. En este marco el resultado del presente trabajo académico es el resultado de una construcción progresiva que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo desarrollado en el programa diplomado en gestión escolar y segunda especialidad con liderazgo pedagógico. Esto me brinda mejores alternativas para desarrollar el Plan de Acción con mejor visión de cambio.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de elaboración del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes que servirá a la comunidad educativa interesada sobre aquellas fortalezas y debilidades en el proceso vivenciado, reconociendo que parte del diagnóstico del problema priorizado que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes a través del trabajo colaborativo permite la construcción de instrumentos para recoger información y lograr las metas propuestas.

Establecer una cultura evaluativa por medio de la autogestión y los diferentes tipos de evaluación, permite desterrar los paradigmas de una evaluación punitiva a la comunidad educativa. Por ello es necesario que conozcan la estructura y los ítems que presentan los instrumentos así como es necesaria su socialización.

Es importante involucrar a la comunidad educativa en la construcción del Plan de Monitoreo ya que esto permite establecer acciones y compromisos comunes y desplaza la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de planes de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Es fundamental considerar el monitoreo, acompañamiento y evaluación como un proceso que fortalece las competencias y capacidades de los docentes en servicio para que ejecuten su trabajo pedagógico según las nuevas tendencias educativas y elevar el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, el líder pedagógico debe promover esta práctica en la escuela.

Referencias

- Aranda, M. (2015) *Fortalecimiento de las buenas practicas pedagógicas*.
- Caipa, C. (2016), *Metodología POLYA en resolución de problemas*.
- Díaz, F y Hernández (2006). *Enseñanza situada. Vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015) *Resolución Ministerial N°199-2016*. Ministerio de Educación. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2016a) *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Lima: Perú
- Ministerio de Educación. (2016b) *Manual de acompañamiento pedagógico* Lima: Ministerio de Educación
- Ministerio de Educación. (2017a). *Currículo Nacional de la educación básica regular*. Lima: Ministerio de Educación
- Ministerio de Educación. (2017b). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación Nacional 2008. *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docente*. Guía metodológica. Bogotá: MENC.
- Soto, M. (2014) *Ficha de Observación*. Lima: Prez