

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 III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80892 “LOS PINOS” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 03 - TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD

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

RUIZ ISLA, Sheyla Gladys

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico	9
2.1 Resultados de Instrumentos	9
2.1.1. Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2. Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	21
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	25
5.1 Marco Conceptual.....	25
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	25
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	25
5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico	25
5.1.1.1.2. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	26
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico	27
5.1.1.2.1. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.3 Evaluación	28
5.1.1.3.1. Instrumentos de evaluación	28
5.1.2 Área Matemática.....	29
5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática.....	29
5.1.2.2. Competencia de resolución de problemas de cantidad.	29
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de resolución de problemas de cantidad.....	30
5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	

de resolución de problemas de cantidad.....	31
5.1.2.2.3. Planificación de sesiones de aprendizajes del área de Matemática.	32
5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones.....	33
5.2 Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño del Plan de Acción.....	37
6.1 Objetivos	38
6.1.1 Objetivo general.....	38
6.1.2 Objetivos específicos	38
6.2 Matriz del Plan de Acción	38
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	42
8. Presupuesto	50
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	52
10. Lecciones Aprendidas	53
Referencias.....	56
Apéndices	58

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Árbol de problemas	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	18
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i> Plan del monitoreo y evaluación del Plan de Acción	45
<i>Figura 6.</i> Riesgo y medidas del Plan de Acción.....	50
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	52

Introducción

La educación en el Perú, en estos últimos años se ha presentado como una situación preocupante como lo establece los lineamientos educativos de los diferentes análisis realizados, los resultados de las evaluaciones aplicadas a la población escolar no obtienen los niveles de logros requeridos en las competencias básicas de aprendizaje en el área de Matemática. Este escenario movilizará nuestra atención a la problemática identificada, según el diagnóstico situacional realizada en la IE N°80892 “Los Pinos” concerniente al “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” del Distrito de Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad”.

Este Plan de Acción se ha desarrollado debido a la evidencia que existe una inadecuada aplicación del enfoque del área de Matemática, que demanda de toda la comunidad educativa: equipo directivo, docentes y padres de familia un compromiso decidido para movilizar acciones y/o estrategias pedagógicas como una visión de cambio de los procesos de la institución educativa que conlleve a una mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Este Plan de Acción contiene diez acápites, el primero obedece a la identificación del problema detectado, teniendo en cuenta la caracterización del contexto socio - cultural de la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos”, con su formulación del problema identificado, señalando las causas del problema así como también los factores determinantes, el segundo acápite hace referencia al análisis de los resultados de los instrumentos aplicados en el diagnóstico y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE. Compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo, el tercer acápite corresponde a la caracterización del rol como líder pedagógico que asume el equipo directivo ante esta problemática teniendo en cuenta las dimensiones según Viviane Robinson.

El cuarto acápite señala las alternativas de solución propuesta ante la problemática detectada en este plan de acción dando mayor énfasis a los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación que se debe realizar, en el quinto acápite trata sobre la sustentación de la alternativa de solución priorizada en este trabajo de

investigación, teniendo en cuenta el marco conceptual que sustenta dicho trabajo como es el monitoreo, acompañamiento y evaluación que se realiza, poniendo en relieve el área en la cual se está considerando con sus respectivas competencias, estrategias metodológicas, recursos metodológica y sesiones de aprendizaje, culminado con experiencias exitosas.

En el sexto acápite se sostiene el diseño del Plan de Acción con sus respectivos objetivos, en el séptimo acápite se señala el Plan de Monitoreo y Evaluación del mismo, en el octavo acápite se sostiene el presupuesto respectivo, así mismo; en el noveno apartado se realiza una descripción minuciosa del proceso mismo de la elaboración de este trabajo de investigación y por último, en el décimo apartado se reflexiona acerca de las lecciones aprendidas durante el desarrollo del Plan de Acción, las mismas que han servido para orientar este trabajo.

Esta investigación ha permitido analizar concienzudamente las causas que han dado origen al bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área de Matemática en los estudiantes del nivel primaria, así como también visualizar las consecuencias del mismo, poniendo énfasis en fortalecer acciones que permitan mejora y/o elevar el logro de los aprendizaje: empoderando a los docentes en desarrollar capacidades en enfoques pedagógicos y procesos didácticos (estrategias) en el área de Matemática; así mismo también realizar un oportuno y permanente monitoreo y acompañamiento que me permita asegurar que nuestros estudiantes actúen y “piensen matemáticamente” recibiendo en forma acertada las estrategias pedagógicas de sus maestros.

1. Identificación de la problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE

La Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” se encuentra ubicada en la avenida Las Gaviotas N° 1186. al Nor Oeste de la ciudad de Trujillo, en la Urb. Los Pinos, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. La IE cuenta actualmente con un total de 4300.40 m² de los cuales 1200 m² se encuentran ocupados por el CEI N° 1638. El terreno de la IE procede de dos fuentes: 3192 m² donados por la cooperativa de Vivienda Regional Trujillo Ltda. Representada por el Sr. Ramiro Presbitz Rubio y Ávila, a favor de la IE que obra a fojas 98018 del Libro N° 27 de Escrituras Públicas, en la Notaria de la Dra. Doris Paredes Haro, de fecha 25-07-06 y 1123.40 m² cedidos en uso y en vía de regularización por parte del Concejo Provincial de Trujillo a favor de la Dirección Regional de Educación.

La vía pública que rodea a la institución educativa es muy fluida por encontrarse rodeada de avenidas y por ende el tráfico es muy fluido y de mucho cuidado para los estudiantes. Así mismo se evidencia problemas sociales, como pandillaje, asaltos, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales que sin lugar a dudas se convierten en un referente perturbador para la educación de los estudiantes por otro lado, se cuentan con espacios recreativos, es decir parques y lozas deportivas.

La Institución Educativa N°80892 “Los Pinos” está distribuida de la siguiente manera: primer módulo cuenta con seis ambientes: tres en el primer piso y tres en el segundo piso que son utilizados por los estudiantes del Nivel Primaria y el Nivel Secundario. En otro módulo tenemos un ambiente, ocupado por el Centro de Recursos Tecnológicos del nivel primaria, un Laboratorio de ciencias para el Nivel Secundaria, un aula de Computación para ambos niveles. En el segundo piso funciona tres aulas pedagógicas; así mismo tenemos en otro módulo cuatro aulas, dos en el primer piso y dos en el segundo piso, en el siguiente módulo encontramos una biblioteca y tres ambientes utilizados, dos para Soporte Pedagógico y otro para sala de profesores, tres aulas pre-fabricadas, servicios higiénicos: cuatro inodoros para estudiantes y cuatro urinarios para varones y 8 inodoros para niñas.

En la actualidad la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos” brinda un servicio educativo de acorde con las exigencias actuales, atendiendo a una población estudiantil de más de 1200 estudiantes distribuidos en dos niveles: Primaria y Secundaria ambos con Jornada Escolar Completa, en el Nivel Primaria se cuenta con 17 secciones; tres aulas de primer grado, tres aulas de segundo Grado, tres aulas de tercer grados, dos aulas de cuarto grado, tres aulas de quinto grado y tres aulas de sexto grado y además se cuenta con unos 450 padres de familia aproximadamente.

Actualmente la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos”, ofrece un servicio educativo a dos niveles: Primaria y Secundaria es polidocente, el Nivel Primaria es atendido por 17 docentes de aula, un docente responsable del Centro de Recursos Tecnológicos, dos docentes de Educación Física y tres docentes responsables del Proyecto de Innovación Pedagógica: Inglés, Computación y Música. En el Nivel Secundaria se cuenta con 28 docentes que laboran con Jornada Escolar Completa y que realizan un trabajo pedagógico de acuerdo a las exigencias actuales.

La urbanización Los Pinos, cuenta con un aproximado de 1200 familias, cuyas principales actividades económicas: Empleados en instituciones públicas, se dedican al comercio, etc. es necesario resaltar que según el diagnóstico institucional la mayor parte de nuestros estudiantes provienen de zonas aledañas, es decir del distrito de Buenos Aires, P.J. Liberación Social, cuyos padres de familia se dedican al comercio ambulatorio, empleadas domésticas, comercio independiente, etc. cuenta con servicio básico de luz, agua y desagüe, telefonía móvil y señal de cable.

La ciudad de Trujillo, lugar donde se ubica la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos”, es la capital del departamento de La Libertad y alberga instituciones importantes, tiene una población de aproximadamente de 799 800 (según el censo 2015). Así mismo, la ciudad de Trujillo presenta dos zonas arqueológicas; la reconocida ciudad de adobe más grande Chan Chan y el resto arqueológico Chimú, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1986; así mismo las Huacas del Sol y de la Luna, también entre las manifestaciones artísticas y culturales más representativas de la ciudad se cuentan el Festival Internacional de la Primavera y el Festival Nacional de la Marinera, importantes eventos reconocidos internacionalmente que es motivo de gran concurrencia de visitantes.

La institución mantiene una buena relación con la comunidad local, existe apoyo permanente con instituciones públicas y privadas: Junta Vecinal, Seguridad Ciudadana, Posta de Salud de Liberación Social, Rotary Club de Trujillo, Universidad

Privada César Vallejo, Universidad Privada Antenor Orrego, etc. También se cuenta con organizaciones internas como: CONEI, QALI WUARMA, Municipio Escolar, Fiscalías Escolares en donde cada una de estas organizaciones se ven representados toda la comunidad educativa y cumplen con la importante labor de participación é identificación con la institución educativa, desde la tribuna que le corresponde, con la finalidad de trabajar en forma conjunta para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” presenta importantes fortalezas, entre las más importantes es su infraestructura, la que ha mejorado debido al apoyo del Programa de Mantenimiento de Infraestructura de los Locales Escolares, así mismo; en lo referente al el equipo directivo asume una gestión centrada en los aprendizaje de los estudiantes y dan mayor relevancia al Monitoreo y acompañamiento docente, de igual manera la IE cuenta con Docentes de Soporte Pedagógico y Especialistas en el Nivel Primaria, que se convierten en apoyo para mejorar la labor pedagógico y fortalecer el trabajo colegiado que se realiza. Los estudiantes reciben Talleres de Inglés, Computación y Música, dentro de un Proyecto de Innovación Pedagógica que se viene desarrollándose desde hace muchos años, que sirve para mejorar su formación.

En el aspecto de la acción tutoría se genera actividades que conlleven a mejorar una buena y sana convivencia, que el estudiante se conozca y mejore su proceso de socialización, que es una de las funciones esenciales de la institución educativa para , desarrollando acciones correspondientes según el grado é implementando talleres, jornadas y charlas para los estudiantes y padres de familia, mediante los Encuentros familiares y Jornadas Pedagógica, según las disposiciones emitidas por MINEDU.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Este trabajo se ha realizado después de haber evaluado y analizado los resultados de aprendizaje de la ECE de 2015 y 2016, actas oficiales de estudio y el histórico de calificaciones del Plan Anual de Trabajo de la IE, se ha evidenciado un bajo nivel de logro de aprendizaje en el área de Matemática, por lo que se ha creído oportuno realizar este trabajo de investigación titulado: “Nivel insatisfactorio de

aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, del área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” del distrito de Trujillo – UGEL 03 - Trujillo Nor Oeste – La Libertad”.

Como producto del análisis respectivo, es decir se ha revisado y sistematizado fuentes de información, como actas, registros, evaluaciones censales de los estudiantes, monitoreo, acompañamiento y evaluación docente y bibliográficas que ha permitido analizar concienzudamente las causas que han dado origen al bajo nivel de logro de los aprendizajes en el área de Matemática de los estudiantes de primero y segundo grado del nivel primaria. Así mismo considerar que es muy importante gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes y lograr alcanzar los objetivos en un marco de un buen clima institucional, por lo tanto, se debe fortalecer la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad con un clima escolar basado en el respeto, el estímulo y la colaboración.

Desde el punto de vista de la gestión del currículo las condiciones para la mejora de los aprendizajes, tienen que conducir la planificación a nivel institucional a partir de las necesidades de los estudiantes y teniendo en cuenta la técnica del árbol de problemas, considerando causas y efectos que se vinculan al problema detectado. En primer lugar, la inadecuada metodología en el enfoque de resolución de problemas en el área de matemática, está asociado al factor gestión del currículo en el desarrollo de capacidades profesionales y espacios para el fortalecimiento de los docentes, sin embargo al ser afectados ha dado lugar a clases tradicionales que realizan los docentes dando lugar a que las clases que realizan sean poco atractivas y el aprendizajes de los estudiantes sean poco significativos, pues no se encuentran motivados.

Así mismo otra de las causas consideradas es el insuficiente monitoreo y acompañamiento en la labor pedagógica del equipo directivo a los docentes, por la recargada labor administrativa del directivo para realizar un acompañamiento efectivo. Se considera como factor relacionado al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) orientada a la planificación oportuna y pertinente que al no cumplirse genera que los docentes desarrollen su labor con escasa preparación y una desmotivación del docente en su labor pedagógica, improvisando las sesiones de aprendizaje.

Otra de las causas consideradas en este trabajo de investigación es el escaso desarrollo de habilidades interpersonales entre los estudiantes, que se relaciona con el factor convivencia escolar en la cual implica la gestión de normas de convivencia y

medidas reguladoras que debe aplicar el docente de aula y que al no desarrollarse como corresponde, da lugar a un insuficiente trabajo colectivo en las sesiones de aprendizaje y por ende, impide un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Todas estas limitaciones señaladas, pueden ser atendidas y superadas, teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la IE y que se consideró en la caracterización del contexto socio cultural, tomando decisiones donde se fortalezca el trabajo en equipo, ya que es una de estrategias de mejora continua, frente a todo lo referido debemos reconocer que nuestros estudiantes son el eje primordial de la educación, por lo tanto, todos los actores educativos debemos asumir un compromiso de reto, desafío en el rol que nos corresponde, desarrollando un trabajo colaborativo, teniendo en cuenta que nuestra meta planteada, es brindar una educación integral a nuestros estudiantes, que propicie el desarrollo de competencias y actitudes permitiéndoles desempeñarse en el ámbito laboral, social y familiar.

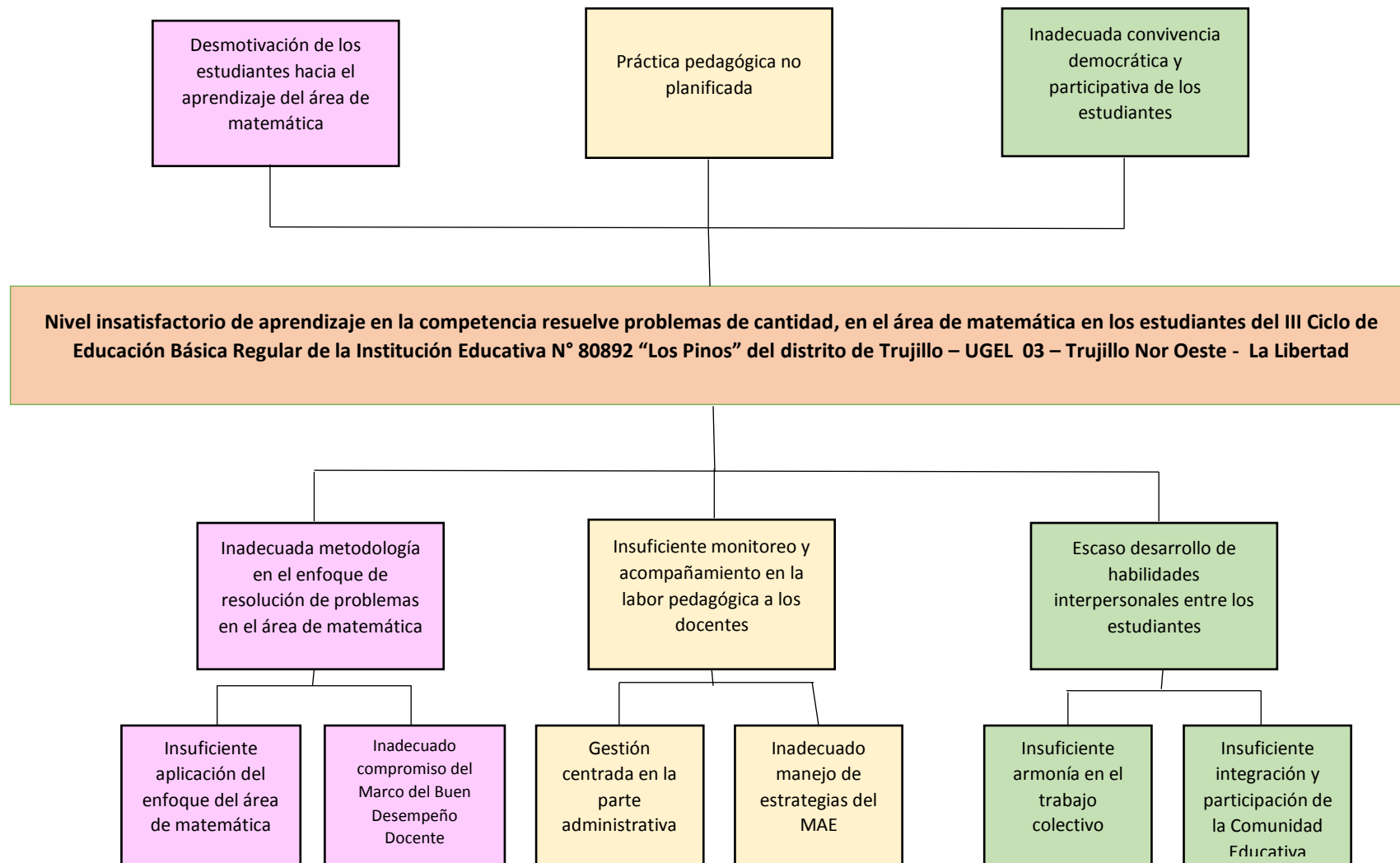


Figura N° 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1. Resultados cuantitativos. El 50% de los docentes presentan dificultades en el desarrollo de algunos procesos didácticos del área de Matemática, principalmente en la formalización, en las preguntas de comprensión del problema y en la transferencia del aprendizaje, así como también en estrategias para promover el razonamiento y la creatividad es inconsistente. Los problemas se dan como tarea en y su mayoría son problemas tipo que no requieren de mayor demanda cognitiva, lo que no permite desarrollar el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico en los estudiantes, destacando así que los docentes promueven actividades y procedimientos rutinarios presentando un escaso manejo del enfoque de resolución de problemas.

Un 66% de los docentes, valoran el monitoreo y acompañamiento que les brindan el equipo directivo de la institución educativa, a través de sus diversas estrategias: visitas a aula, y los círculos de inter aprendizaje, ya que les permite mejorar su labor ayudándolos a identificar sus fortalezas y debilidades que presentan en su práctica pedagógica al brindarles orientaciones necesarias y oportunas de su desempeño, mejorando así el aprendizaje de los estudiantes. Considerando, lo que señala el Marco del buen desempeño directivo. “el directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función al logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes” (MINEDU, 2015a, p.45).

2.1.2. Resultados cualitativos. Los estudiantes muestran actitudes favorables ante la percepción de su institución educativa y ante sus maestros, reconocen que reciben buen trato de parte de todos los integrantes de la familia escolar, pero que falta mejorar el clima de convivencia en el aula, para que les permita mejorar su entorno en marco de respeto, por lo tanto, el accionar de los docentes para controlar el cumplimiento de las normas de convivencia en el aula es poco firme, limitándose a una llamada de atención.

El apoyo de los padres de familia en relación al aprendizaje de sus hijos en el área de matemática, es insuficiente; ya que en pocas situaciones involucran a sus hijos en actividades cotidianas de compra y venta o los orientan en sus tareas escolares, solo revisan sus cuadernos, no refuerzan las tareas relacionadas al área de matemática, debido al escaso conocimiento del área, la falta de tiempo por motivos de trabajo. En cuanto al diálogo con sus hijos sobre su comodidad en el aula y sus relaciones con los docentes y compañeros, es escaso y solo se acercan ocasionalmente a preguntar sobre el aprendizaje de sus hijos.

2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.

Ante el problema de “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” del distrito de Trujillo – UGEL 03 - Trujillo Nor Oeste – La Libertad”.se realizó un diagnóstico de este problema para lo cual se ha aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos y con cada uno de ellos se ha recogido información valiosa para sustentar las causas que originan las dificultades, los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permite señalar que algunos docentes presentan dificultades en el desarrollo de los procesos didácticos del área de matemática y en la aplicación del enfoque, principalmente en la formalización, en las preguntas de comprensión del problema y en la transferencia del aprendizaje.

Las estrategias para promover el razonamiento y la creatividad es inconsistente no desarrollándose el pensamiento crítico. Según el mapa de procesos de gestión del texto del Módulo II Planificación escolar (MINEDU,2016 a); esto tiene relación con el Proceso de Gestión: Operativos (PO), misionales o de soporte; PE01: Desarrollar planeamiento institucional que se realiza con especial cuidado con el Proceso Operativo: Desarrollo pedagógico PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. 2.1: Realizar la programación curricular del área de matemática, lo que implicaría proyectarse a cumplir metas, planificando, considerando el tiempo: 2.2:

Tiempo para el aprendizaje en el área de matemática. También el PO03 sobre el fortalecimiento del desempeño docente.

Con respecto al Compromiso de Gestión que se está vulnerando es el Compromiso N°1: Progreso Anual de aprendizaje de todas y todos los estudiantes de la IE, el propósito de la IE es asegurar los aprendizajes de sus estudiantes por lo tanto este compromiso está estrechamente relacionado con el problema detectado; pues vemos que el progreso en el área de matemáticas es muy lento. Relacionándose asimismo con el del Compromiso N°3 cumplimiento efectivo de la calendarización planificada en la IE, el uso adecuado del tiempo en la IE así como también en el aula, considerándose muy importante pues tiene que ver directamente en el aprendizaje de las matemáticas de los estudiantes.

Con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento que se lleva a cabo en la IE con una planificación pertinente y oportuna que permita recoger información para analizar y tomar decisiones oportunas y propiciar espacios de capacitación y asesoramiento.

Sin embargo, no se ejecuta el monitoreo y acompañamiento en forma regular como corresponde, debido a la recargada labor administrativa del equipo directivo; así como también la difusión y consenso de los instrumentos utilizados en el monitoreo con toda la comunidad educativa. Nadie puede negar que la evaluación educativa es una actividad compleja, pero al mismo tiempo constituye una tarea necesaria y fundamental en la labor docente.

Al respecto, este resultado nos muestra que es necesario mejorar el Proceso Operativo: Fortalecer el desempeño docente. PO03: Realizar acompañamiento y monitoreo a los docentes, especialmente en el área de matemática, como un soporte de retroalimentación que permita revisar, mejorar y fortalecer este proceso, así mismo; según el MBD Directivo, el segundo dominio nos señala la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos; así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo, el compromiso de gestión que se está vulnerando es el N° 4, está relacionado directamente con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Que nos induce a pensar que es importante la visita en aula y el acompañamiento porque va a permitir revisar y reflexionar sobre los resultados sobre

cómo están aprendiendo nuestros estudiantes y realizar una retroalimentación y mejora de la práctica pedagógica de los docentes.

Con respecto a la aplicación de los instrumentos cualitativos nos ha permitido visualizar que los estudiantes muestran actitudes favorables ante la percepción de su Institución Educativa y ante sus maestros, reconocen que reciben buen trato, pero que falta mejorar el clima de convivencia en el aula, para que les permita mejorar su entorno en un marco de respeto y que el accionar de los docentes se oriente a controlar el cumplimiento de las normas de convivencia en el aula ya que es poco firme.

Con respecto a la aplicación de los instrumentos cualitativos nos ha permitido visualizar que los padres de familia no prestan apoyo en el aprendizaje de sus hijos, muy poco se involucran en las actividades de aprendizajes de sus menores hijos, haciéndose necesario resaltar que los estudiantes muestran actitudes favorables ante la percepción de sus maestros en la IE, este resultado se relaciona con el Proceso Operativo PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación, donde el 5.1: Promover la convivencia escolar se hace necesario para el aprendizaje, pues conocemos que es importante propiciar un clima respetuoso, armonioso, cálido de confianza entre los estudiantes para obtener aprendizajes significativos, considerando también el PO05.2 :Prevenir y resolver conflictos.

El compromiso de Gestión N°5 nos dice: Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa donde somos conscientes que la convivencia escolar en la IE. Significa vivir con otros en un ambiente escolar sano, donde existe respeto entre sus miembros, Considerando el Marco del Buen Desempeño Directivo tenemos el Dominio N°1, donde el director debe gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes, por lo tanto, debemos incentivar la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes. Considerando la Competencia 2 donde promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE La familia y la comunidad a favor de los aprendizajes y un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Otro aspecto, que se los padres de familia en relación al apoyo que presta al aprendizaje de sus hijos en el área de matemática, es insuficiente; ya que en escasas situaciones involucran a sus hijos en actividades de compra y venta o los orienta en sus tareas escolares. En cuanto al diálogo con sus hijos sobre su comodidad en el aula

y sus relaciones con los docentes y compañeros, así como las visitas a los docentes para conocer el rendimiento de sus hijos su participación es más óptima y responsable.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión PO05 sobre Gestionar la convivencia escolar y la participación, que hace referencia a la relacionar de la institución educativa con la familia. A continuación, presentamos un cuadro de análisis de los problemas de los resultados del diagnóstico donde se visualiza la relación entre los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión y las competencias del MBDD.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” del Distrito de	<u>RESULTADOS CUANTITATIVOS</u> 1.- Los docentes presentan dificultades en el desarrollo de algunos procesos didácticos del área de Matemática, principalmente en la formalización, en las preguntas de comprensión del problema y en la transferencia del aprendizaje. Así mismo las estrategias para promover el razonamiento y la creatividad es inconsistente. Los problemas se dan como tarea en su mayoría son problemas tipo que no requieren de mayor demanda cognitiva lo que no permite desarrollar el razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico. Se omiten algunas representaciones, como la vivencial y la concreta, (1. Comprensión del problema, búsqueda de estrategias, representación: concreta, gráfica y simbólica), formalización, la reflexión y la transferencia.	Estos resultados guardan estrecha relación con los procesos estratégicos, misionales u operativos (PO) y de soporte Proceso Estratégico PE01: Desarrollar planeamiento institucional para lo cual se debe iniciar con especial cuidado con el Proceso Operativo: Desarrollo pedagógico PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. 2.1: Realizar la programación curricular del área de Matemática, lo que implicaría proyectarse a cumplir metas, planificando, considerando el tiempo: 2.2: Tiempo para el aprendizaje en el área de matemática Así mismo se hace necesario el PO0 sobre el fortalecimiento del desempeño docente 3.1: Desarrollar trabajo colegiado con los docentes del área de Matemática, ya que este tipo de acción tiene su cómo su estrategia principal al trabajo colaborativo, a través de la reflexión, Análisis, concertación, etc para mejorar los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes y la práctica pedagógica.	El compromiso que se está vulnerando es el Compromiso N°1: Progreso Anual de aprendizaje de todas y todos los estudiantes de la IE, el propósito de la IE es asegurar los aprendizajes de sus estudiantes por lo tanto este compromiso está estrechamente relacionado con el problema detectado; pues vemos que el progreso en el área de Matemáticas es muy lento. Otro de los compromisos relacionados con el problema es el del Compromiso N°3 cumplimiento efectivo de la calendarización planificada en la IE, el uso adecuado del tiempo en la IE. así como también en el aula, considerándose muy importante pues tiene que ver directamente en el aprendizaje de las matemáticas de los estudiantes.	El primer dominio: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, donde el directivo tiene que conducir la planificación institucional a partir de los conocimientos de los procesos pedagógicos: Orientando y promoviendo la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular según lineamientos vigentes. El segundo dominio: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos; así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

Trujillo – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad”.	2. Los docentes valoran el monitoreo y acompañamiento que les brindan el equipo directivo de la institución educativa, a través de sus diversas estrategias: visitas a aula, y los círculos de inter aprendizaje, ya que les permite mejorar su labor ayudándolos a identificar sus fortalezas y debilidades que presentan en su práctica pedagógica al brindarles orientaciones necesarias y oportunas de su desempeño, mejorando así el aprendizaje de los estudiantes, pero consideran insuficiente	Al respecto, este resultado nos muestra que es necesario mejorar el Proceso Operativo: Fortalecer el desempeño docente. PO03: Realizar acompañamiento y monitoreo a los docentes, especialmente en el área de matemática, como un soporte de retroalimentación que permita revisar, mejorar y fortalecer este proceso. Con respecto a PO03, fortalecer el desempeño docente 4.1: Desarrollar sesiones de aprendizaje tomando en cuenta el enfoque de resolución de problemas del área, 4.2: Reforzar los aprendizajes y el Proceso Operativo 4.4: Evaluar los aprendizajes.	El compromiso N° 4 está relacionado directamente con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Que nos induce a pensar que es importante la visita en aula y el acompañamiento porque va a permitir revisar y reflexionar sobre los resultados sobre cómo están aprendiendo nuestros estudiantes y realizar una retroalimentación y mejora de la práctica pedagógica de los docentes.	El segundo dominio: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos; así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, se basa también en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. (Dominio 2, Competencia 6, y Desempeños 18, 19,20,21)
	<u>RESULTADOS CUALITATIVOS</u> 1.-Los estudiantes muestran actitudes favorables ante la percepción de su Institución Educativa y ante sus maestros, reconocen que reciben buen trato, pero que falta mejorar el clima de convivencia en el aula, para que les permita mejorar su entorno en un marco de respeto y que el accionar de los docentes se oriente a controlar el cumplimiento de las normas de convivencia en el aula ya que es poco firme.	Este resultado se relaciona con el Proceso Operativo PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación, donde el 5.1: Promover la convivencia escolar se hace necesario para el aprendizaje, pues conocemos que es importante propiciar un clima respetuoso, armonioso, cálido de confianza entre los estudiantes para obtener aprendizajes significativos, considerando también el PO05:Prevenir y resolver conflictos.	El compromiso de Gestión N°5 nos dice: Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa donde somos conscientes que la convivencia escolar en la IE. Significa vivir con otros en un ambiente escolar sano, donde existe respeto entre sus miembros, se aceptan las diferencias individuales y existe un clima de colaboración para poder aprender y compartir diariamente, en la lo cual redundará en el aprendizaje de los estudiantes, para el caso en el área de matemática.	Considerando el Dominio N°1 en donde el director debe gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes, por lo tanto debemos incentivar la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes. Considerando la Competencia N°2 donde promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE. La familia y la comunidad a favor de los aprendizajes y un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

	2.- Los padres de familia en relación al apoyo que presta al aprendizaje de sus hijos en el área de Matemática, es insuficiente; ya que en escasas situaciones involucran a sus hijos en actividades de compra y venta o los orienta en sus tareas escolares. En cuanto al diálogo con sus hijos sobre su comodidad en el aula y sus relaciones con los docentes y compañeros, así como las visitas a los docentes para conocer el rendimiento de sus hijos su participación es más óptima y responsable.	Uno de los procesos que se involucra en este resultado es el PO05 que corresponde a Gestionar la convivencia escolar y la participación, donde proceso PO05.4 nos señala vincular la Institución Educativa con la familia.	Este resultado está estrechamente relacionado con involucrar activamente a los padres de familia considerando que es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa. Asimismo, la participación de los padres de familia en la IE permite que se estrechen las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, mejorando así los resultados de aprendizaje de los estudiantes y optimizar el clima institucional.	En esta problemática tomamos en cuenta el Dominio N°1 sobre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. La Competencia 1, donde señala que el líder pedagógico conduce la planificación institucional a partir también del conocimiento y el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. (D1 C1 d1.)
--	--	---	---	---

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Por estudios realizados sobre mejoramiento de la calidad educativa, nos dice que el liderazgo pedagógico del directivo constituye una tarea más importante, según el Marco del buen Desempeño Directivo, haciéndose necesario un líder que inspire y movilice acciones en toda la comunidad educativa. El rol del Líder Pedagógico considera varias dimensiones según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU,2016) “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” del distrito de Trujillo – UGEL 03 - Trujillo Nor Oeste – La Libertad”, siendo la primera:

El establecimiento de metas y expectativas, hace necesario que todos los agentes educativos establezcan y cumplan metas importantes y medibles del aprendizaje y expectativas para el lograr mejoras en los estudiantes del III Ciclo de la competencia resuelve problemas de cantidad, así mismo tener en cuenta el monitoreos y acompañamientos, visitas a aula. Círculos de interaprendizaje (CIA), participando toda la comunidad educativa en el planteamiento de los objetivos para que todos lo asuman con la responsabilidad que merece, solo de esta manera trabajando colegiadamente se obtendrá un horizonte común.

La segunda dimensión, considera el uso estratégico de recursos, teniendo e cuenta el problema detectado se requiere poner a disposición de los docentes de la IE especialmente del área de matemática todos los recursos que cuenta la institución: material educativo de enseñanza, ambiente apropiado, etc, para el cumplimiento de las metas y propósitos educativos, todo esto es con la finalidad de que cada una de las sesiones de aprendizaje sean atractivas, motivadoras y que promuevan un trabajo en equipo entre los estudiantes.

.La tercera dimensión, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, con respecto a esta dimensión es imprescindible elaborar un diagnóstico sobre los procesos didácticos y pedagógicos que desarrollan los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, realizando monitoreo y acompañamiento necesario, también como realizar reuniones para que en forma colegiada se revise el currículo vigente para articularlo y contextualizarlo según las necesidades educativas institucionales. Se debe tomar acciones de mejora continua

que involucren activamente a todos los agentes educativos con la finalidad de mejorar los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes, teniendo en cuenta el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos de los docentes, así conjuntamente en el desarrollo curricular. Considerando que el MAE es importante para tener información clara y permanente de cómo estamos avanzando.

La cuarta dimensión, considerada es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, generando entrevistas o conversaciones con docentes que presentan alguna debilidad para comprometer en asumir compromisos de mejora en la práctica docente, fomentar reuniones colegiadas con los docentes para intercambiar experiencias en el aula, reflexionar sobre el quehacer pedagógico y dar a conocer estrategias e instrumentos utilizados para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, de igual manera debe existir mayor comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas de atención.

Sabemos que el trabajo en equipo es una de las mejores estrategias de mejora continua, donde se crean sinergias y es el directivo quien debe promoverlo porque trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen logros. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.

La quinta dimensión señalada por Viviane Robinson es asegurar un ambiente seguro y ordenado. Como líderes pedagógicos debemos optimizar el servicio educativo asegurando que nuestros estudiantes reciban el tiempo necesario para el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo tanto, debemos tener en cuenta el tiempo, a través de la reducción de interrupciones, estableciendo también un entorno ordenado y de apoyo dentro y fuera del aula.

Así mismo, también se debe asegurar que nuestros estudiantes deben encontrarse en un ambiente de confianza y que sean protagonistas de sus normas de convivencia las cuales les ayudará a su desarrollo personal. Es sabido que un buen ambiente escolar es vital para el aprendizaje de los estudiantes y que las buenas relaciones entre estudiantes y docentes garantizan un mejor rendimiento académico, pues el estudiante se sentirá seguro y habrá mayor disposición en sus aprendizajes.

A continuación, se presenta el cuadro de la caracterización del Director en su rol como Líder Pedagógico, teniendo en cuenta las dimensiones propuestas por Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	-Se hace necesario que todos los agentes educativos establezcan y cumplan metas importantes y medibles del aprendizaje y expectativas para el lograr mejoras en los estudiantes del III Ciclo de la competencia resuelve problemas de cantidad, para así como también optimizar el servicio educativo. -Así mismo involucramiento del cuerpo directivo y toda la comunidad en todo el proceso, con claridad y consenso acerca de las metas. -Motivar el comportamiento relacionado con la meta. - Tener en cuenta el monitoreos y acompañamientos, visitas a aula. GIAS, participando toda la comunidad educativa en el planteamiento de los objetivos para que todos lo asuman con la responsabilidad que merece. - Fortalecer el trabajando colegiadamente para obtener un horizonte común, superando los bajos logros de aprendizaje que presentan los estudiantes en el área de matemática.	-Porque es necesario que todos los integrantes de la comunidad educativa tengamos claro que es lo que queremos lograr para direccionar nuestro accionar a cumplir el mismo objetivo y metas planteadas, -Es necesario que se fomente o difunda a toda la comunidad educativa las aspiraciones institucionales que se desea alcanzar. -Los docentes deben conocer el número de monitoreos y acompañamientos establecidos.
Uso estratégico de recursos	-Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y propósitos educativos, considerando el enfoque del área y al mejorar los aprendizajes en los estudiantes. -Debe haber claridad en el uso adecuado y pertinente de las funciones de cada trabajador y uso adecuado del tiempo.	-Porque es importante que cada agente educativo tenga claras sus funciones y despliega sus esfuerzos dirigidos a construir una institución eficiente que brinde un mejor servicio buscando la calidad educativa, sobre todo para mejorar los niveles de rendimiento escolar.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Se hace necesario elaborar un diagnóstico de sobre los procesos didácticos y pedagógicos que desarrollan los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, así como también realizar el monitoreo y acompañamiento necesario que permita orientar la labor pedagógica del docente. -Realizar reuniones para que en forma colegiada se revise el currículo vigente para articularlo y contextualizarlo según las necesidades educativas institucionales.	-Se hace necesario tomar acciones de mejora continua que involucren activamente a todos los agentes educativos con la finalidad de mejorar los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes, teniendo en cuenta el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos de los docentes, así como también en el desarrollo curricular. -Los monitoreos y acompañamiento es importante para tener información clara de cómo estamos avanzando.

Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	-Desarrollar entrevistas o conversaciones con docentes que presentan alguna debilidad para comprometer en asumir compromisos de mejora en la práctica docente. -Fomentar reuniones colegiadas con los docentes para intercambiar experiencias en el aula, capacitarse y reflexionar sobre el quehacer pedagógico y dar a conocer estrategias e instrumentos utilizados para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. -Mayor comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas de mejoramiento	-Sabemos que el trabajo en equipo es una de las mejores estrategias de mejora continuar. en el se crean sinergias y es el directivo quien debe promoverlo porque trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos. - -Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.
Asegurar un entorno seguro y de soporte	-Tener en cuenta la protección del tiempo para la enseñanza y el aprendizaje a través de la reducción de presiones externas e interrupciones, estableciendo también un entorno ordenado y de apoyo dentro y fuera del aula. -También debo asegurar que nuestros estudiantes se encuentren en un ambiente de confianza y que sean protagonistas de sus normas de convivencia las cuales les ayudará a su desarrollo personal.	-Es sabido que un buen ambiente escolar es vital para el aprendizaje de los estudiantes y que las buenas relaciones entre estudiantes y docentes garantizan un mejor rendimiento académico, pues el estudiante se sentirá seguro y habrá mayor disposición en sus aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de alternativas de solución

Al realizar un exhaustivo análisis al problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad, en el área de Matemática en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” del distrito de Trujillo – UGEL 03 - Trujillo Nor Oeste – La Libertad”, se ha creído conveniente considerar como alternativa más idónea, la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del III Ciclo del área de Matemática.

El MAE que se aplicará a la práctica docente dará respuestas a las exigencias actuales y necesidades reales de los docentes del área de Matemática, teniendo en cuenta el entorno de la institución educativa, sus características y realidad de la ciudad de Trujillo, específicamente de la Urb. los Pinos, recogidas en el diagnóstico. Considerándose como demandas territoriales y potencialidades los problemas sociales como drogadicción, pandillaje, asaltos, consumo de bebidas alcohólicas, y la existencia de familias disfuncionales que se convierten en un referente perturbador para la educación de los estudiantes y que obviamente contribuye a empañar los aprendizajes de los mismos.

Existen también entornos positivos como son espacios deportivos, recreativos, es decir parques y lozas deportivas que contribuyen a fortalecer el aprendizaje de los estudiantes mediante situaciones significativas, para desarrollar la resolución de problemas de cantidad en el área de matemática, poniendo en práctica el enfoque de problemas del área curricular que se desarrolla (Godino, Batanero &, 2003).

Todo este entorno podía ser abordado desde la planificación curricular teniendo en cuenta situaciones reales y retadoras que permitan desarrollar la capacidad de resuelve problemas de cantidad haciendo uso de estrategias pertinentes y elaborando material concreto que fortalezca dicha competencia (CNEB, 2016), se sabe que la enseñanza de las matemáticas parte del uso de material concreto porque da posibilidad que el mismo estudiante experimente el concepto desde la estimulación de sus sentidos, para interiorizar y partir de la propia manipulación de objetos de su entorno. Todo este accionar o medidas de cambios nos conducirá a desarrollar un Plan de Mejora en el

rendimiento de los estudiantes y de esa manera mejorarán los resultados de las Evaluaciones Censales.

El MAE al ser validado por MINEDU, describe como un proceso sistémico de recojo de información y de análisis de los procesos pedagógicos que se realiza en aula, para ello se considera las dimensiones de Viviane Robinson (2008) que se sustentan en el MBD Directivo y que como equipo directivo tenemos la responsabilidad de conducir a nuestro equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, estableciendo metas y expectativas de aprendizaje, precisamente para dar solución al problema detectado, siendo importante sensibilizar, consensuar y socializar los resultados de las evaluaciones censales aplicadas a los estudiantes y las evaluaciones bimestrales que se realiza en aula y a nivel institucional y utilizar estratégicamente los recursos, materiales y el personal para lograr los propósitos y metas pedagógicas, garantizando así un ambiente seguro y de soporte.

Según la R.M.N°657-2017- MINEDU, (2017a), se debe aplicar el MAE a los docentes de acuerdo a la planificación anual, sustentado en uno de los documentos de gestión: Plan Anual de Trabajo (PAT), cumpliendo así con el cuarto compromisos de gestión, planificando como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año, y que mediante las reuniones de reflexión crítica e interaprendizaje se analiza los logros obtenidos hasta el momento y se toma decisiones para su mejora, propiciado también dentro del acompañamiento pedagógico, la reflexión crítica que parte de la observación que se realiza a la práctica pedagógica del docente de aula, registrando, analizando e interpretando lo observado dando lugar al diálogo reflexivo, generando la formación de las comunidades de aprendizaje.

Este Plan de acción al tener como alternativas de solución el MAE, se realiza visitas de observación al aula y observación entre pares, las cuales servirán para recoger información y analizarla sobre los indicadores planteados que nos permite comprobar la calidad y el logro pedagógicos obtenido en aula y tomar decisiones para la mejora de los aprendizajes, luego se realizará el acompañamiento que es un acto de asesoría continua y mediante las estrategias de comunicación virtual y círculos de aprendizaje con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para mejorar las competencias pedagógicas. luego, se realiza el proceso de evaluación al docente utilizando el portafolio que servirá para reforzar la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación, considerando al final una evaluación a los estudiantes.

El enfoque de gestión basado en procesos como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo, referido en el Mapa de procesos del Texto del Módulo 2 “Planificación Curricular” (MINEDU 2010) permite asegurar los mejores resultados en la IE. En el proceso de dirección y liderazgo primordialmente con la formulación del PAT (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar que se realiza, y de manera directa con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la ejecución de acompañamiento pedagógico (PO03.3). Con respecto al proceso de gestionar los aprendizajes se tiene en cuenta el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) y reforzar los aprendizajes (PO04.2). Así mismo en el proceso de gestionar la convivencia escolar y la participación, (PO05.1), vincular la IE con la familia.

La estrecha relación existente entre el MAE, Gestión Curricular, MBD Directivo y Compromisos de Gestión escolar es pertinente; porque precisamente el MAE tiene como objetivo optimizar la práctica pedagógica y por ende mejorar los aprendizajes en el área de matemática y específicamente en resolución de problemas de cantidad; considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias según el grado y/o Ciclo y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular que se realiza, teniendo en cuenta que la educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las persona.

La institución educativa requiere de cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad y que para ello el liderazgo pedagógico es fundamental como lo define “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela (Leithwood, 2009), dando lugar a unir y empoderar a nosotros los directivos y docentes en una labor colaborativa, gestionando los procesos pedagógicos, no olvidando una buena convivencia escolar, clima y cultura escolar, sobre todo fortaleciendo el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad y para ello también en este Plan de acción se ha involucrado a todos los agentes educativos; quienes demuestran su compromiso y buena disposición para mejorar los aprendizajes.

Teniendo en cuenta el MAE donde se obtiene mejores resultados de aprendizaje en el área de matemática, resalta el accionar de una institución educativa de Chiclayo, como experiencia exitosa, específicamente la IE N°80905 “José Leonardo Ortiz”, en la cual resalta sus logros en los resultados de las evaluaciones censales (ECE) donde

ha mejorado el nivel de logro en el área de Matemática: “Monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en el liderazgo 2014”, demostrando que el MAE aplicado en forma sistemática, consensuada y comprometida por todos los agentes educativos va a influenciar significativamente en el logro de aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática, donde el docente fortalece sus habilidades, destreza y competencias del grado para una mejora continua.

Se aplicará una prueba de papel y lápiz a los estudiantes, cuyos resultados se analizarán y socializarán con toda la comunidad educativa, finalmente se elaborará el informe de los resultados del aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad del área de matemáticas, en los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos” lo que servirá para contrastar si mejora el nivel insatisfactorio de aprendizaje.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Sabemos que cada vez más el director asume como Líder Pedagógico un rol importante en la institución educativa; por lo tanto, su principal preocupación debe dirigirse al desarrollo profesional de los docentes, revisando constantemente su práctica pedagógica y por ende evaluando los aprendizajes de los estudiantes que estén en concordancia con las metas educativas de la institución.

Las estrategias que permiten a un directivo Líder Pedagógico gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son principalmente dos: el monitoreo y asesoramiento pedagógico, sumando a ella una tercera, la evaluación de desempeño docente (MINEDU, 2013 a, p.13)

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico .Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que suceden en el aula (MINEDU, 2013b), es decir que es un proceso debidamente organizado que se ejecuta para conocer los logros y dificultades de la práctica pedagógica con el fin de tomar decisiones oportunas y poder mejorarla en beneficio de los estudiantes. Se puede señalar también que es una estrategia dirigida a generar cambios en cada uno de los actores educativos para mejorar el trabajo pedagógico y poder brindar un servicio educativo de calidad.

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes» (MINEDU, 2014 a, p.5).

5.1.1.1.1. Estrategias de monitoreo pedagógico. Según MINEDU(2017), son muchas las estrategias que pueden ser aplicadas para recabar información importante sobre el desempeño docente, como las visitas a aula, la observación entre pares, considerándose las misma para el proceso de monitoreo:

-*Visita al Aula*. Esta estrategia es la principal forma de intervención en la práctica del docente o del directivo que realiza el monitoreo, ya que el propósito es mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de un enfoque crítico reflexivo. La visita de aula es importante porque te ayuda a mejorar el desempeño docente y por ende a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Su característica es ser individualizada, personalizada, continua y sistemática, en cada visita se toma en cuenta los resultados de la anterior.

Para aplicar esta estrategia se hace necesario el uso de una Ficha de observación y un cuaderno de campo, el director tiene que poseer una actitud de escucha activa y diálogo permanente para que genere espacios críticos reflexivos que le permita identificar las necesidades y requerimientos. Así mismo se puede señalar que esta estrategia permite visualizar la accesibilidad de los recursos didácticos, el orden la limpieza del aula y también en el aspecto pedagógico se recoge valiosa información sobre el proceso metodológico. También esta estrategia nos permite darnos cuenta de la actitud, trato que desarrolla el docente con los estudiantes, su tono de voz que emplea, manejo de grupo, etc.

-*Observación entre pares*. Consiste en que cada docente que tenga mayor conocimiento en determinados temas pedagógicos y que ejecutan sus prácticas pedagógicas con mayor eficacia visita a otro docente que tiene ciertas dificultades para fortalecer la labor y registrar sus avances. Todo este accionar se da a través de situaciones auténticas de aprendizaje y dentro de un marco de respeto, confianza y ayuda mutua. La razón obedece para beneficiar de igual manera a los maestros observados y a los que son observadores, mediante un acuerdo mutuo sobre lo que se observará, cómo se observará y con qué propósito se observará. (Flores Evangelina, 2007)

5.1.1.1.2. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico*. Para recoger la información en el monitoreo se hace necesario la aplicación de instrumentos confiables para poder comprobar las fortalezas y debilidades de los docentes y que nos va a servir para procesar la información esperada. Para este trabajo de información se utilizará:

-*Ficha de observación*. Son instrumentos de investigación y evaluación y recolección de datos sobre la práctica pedagógica, 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 y/o brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. En ella se registra las

acciones pedagógicas que se observa durante la visita de aula, considerándose los procesos pedagógicos y didácticos que desarrolla durante la clase, el uso efectivo de tiempo y las estrategias de aprendizaje empleada, el clima de aula, etc.

-*Cuaderno de campo*. Es un instrumento de registro que permite la observación directa de la práctica pedagógica que realiza el docente a lo largo de una sesión de clase, este registro se asemeja a una “fotografía del aula” en la cual se anota con exactitud los hechos y percepciones de los actores educativos, también tiene como objetivo reflexionar sobre las acciones realizadas que sirve de base para una mejora en la labor pedagógica del docente.

5.1.1.2.Acompañamiento pedagógico. Según la R.S.G.N°008-2007-MINEDU, señala como un acompañamiento pedagógico interno: ”Modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias de acompañamiento es el directivo o quien haga sus veces” Este acompañamiento interno se implementa en las IE para asumir la formación docente en servicio y forjar la autonomía institucional en un marco de mejora continua de los aprendizajes, tal como se indica “un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios” (MINEDU, 2014 b, p,53).

5.1.1.2.1.Estrategias de acompañamiento .Según MINEDU(2017a), entre las estrategias que son más idónea son:

-*Comunicación virtual*. Esta estrategia permite considerar las nuevas tecnologías de información y comunicación para fortalecer la práctica pedagógica de los docentes y por ende considerar una mejora continua de los aprendizajes. En esta estrategia se hace imprescindible el diálogo proactivo y orientador a través de esta herramienta que es económica é innovadora y que además sirva para enriquecer el portafolio docente.

-*Círculos de Inter aprendizaje*.Son escenarios donde se promueven el intercambio de experiencias de aprendizaje que se obtienen en la labor pedagógica, con el objetivo de abordar temas de interés común sobre el trabajo que se realiza en la Institución Educativa. Esta estrategia favorece la socialización y sobre toda la valoración sobre las prácticas exitosas de los docentes a través de la discusión y reflexión, para ello se hace necesario la participación responsable de todos los docentes y directivos para dar alternativas de solución ante algún problema pedagógico. Para esta estrategia se utiliza

una hoja de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información, portafolio docente y/o videos de situaciones pedagógicas.

5.1.1.3.Evaluación del desempeño docente.La Evaluación del Desempeño Docente (EDD) evalúa aspectos fundamentales que forman parte del trabajo cotidiano de todo docente. Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencia que busca en los docentes “la reflexión sobre sus propios desempeño y 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, 2008a, p.10).

Es importante tener claro que la evaluación no es un elemento de control o de una acción premiosa, ya que toda la información que se obtiene son útiles para el docente, por lo tanto, se considera que la evaluación docente forme parte de una práctica formativa y que ellos se encuentren plenamente involucrados en todo este proceso. El Marco del Buen Desempeño Docente

Los profesores hacen la diferencia y sus características individuales son un factor que puede compensar las diferencias sociales y regionales. Existen factores que marcan esas diferencias y que poniendo especial interés en su mejoramiento se puede elevar la Eficacia Docente y alcanzar mejores resultados académicos... el conjunto de factores que caracterizan a determinado tipo de profesores son los que establecen elementos diferenciales entre las escuelas.(Gutiérrez, 2004,p.)

5.1.1.3.1.Instrumentos de evaluación.Entre los instrumentos que se utilizará tenemos:

- *El Portafolio.* Es una estrategia formativa que permite evidenciar los logros obtenidos por el docente, las evidencias de aprendizaje de sus estudiantes le sirven como un documento de evaluación del desempeño. Estos documentos pueden ser trabajos, exámenes, fotografías y todo tipo de elementos que demuestren los logros en el aprendizaje de los alumnos (Elton,1992). La elaboración del portafolio da la oportunidad al docente de reflexionar, para su mejora en la práctica, contrastándola con las evidencias que posee y permitiendo afrontar cambios para una mejora. El portafolio permite el auto, co y hetero evaluación del desempeño docente. Para evaluar el portafolio se utilizará una guía de evaluación a manera de lista de cotejo.

5.1.2 Área de Matemática. Sabemos que es muy importante en la vida de todas las personas, ocupando un lugar relevante en el desarrollo del conocimiento y de la manera de ser de nuestras sociedades. La matemática adquiere mayor relevancia, cuando se aplica directamente a situaciones de la vida real, observamos diariamente que los estudiantes sienten mayor satisfacción cuando relacionan cualquier aprendizaje matemático con la realidad que los rodea, por eso que con mucho acierto se dice que debe ser una matemática para la vida.

Para este aprendizaje se requiere de ciudadanos reflexivos, críticos, capaces de asumir responsabilidades en su conducción y precisamente la matemática debe ser un medio para ello, formando estudiantes con autonomía, que sepan qué aprenden, cómo aprenden y para qué aprenden, ahí radica la gran importancia que adquiere el rol del docente como mediador, orientador y provocador de formas de pensar y reflexionar durante las actividades matemática que se desarrolla en las actividades matemáticas.

El pensar matemáticamente es un proceso complejo y dinámico que resulta de la interacción de varios factores (cognitivos, socioculturales, afectivos, etc.), el cual promueve entre los niños formas de actuar y construir ideas matemáticas a partir de diversos contextos.

5.1.2.1. Enfoque del área de Matemática. El enfoque de Resolución de problemas, es entendida como el dar solución a retos, desafíos, dificultades u obstáculos para los cuales no se conoce de antemano las estrategias o caminos de solución, las competencias se desarrollan en la medida que el docente propicie de manera intencionada que los estudiantes: asocien situaciones a expresiones matemáticas, desarrollen de manera progresiva sus comprensiones, estableciendo conexiones entre estas, usando recursos matemáticos, estrategias heurísticas, estrategias metacognitivas o de autocontrol, explicando, justificando o probando conceptos y teorías.

El estudiante al plantear y resolver problemas se enfrenta a retos, desafíos en donde no siempre conocen las estrategias de solución, generando en ellos el proceso de indagación, reflexión que les permitan afrontar dicho obstáculo, de esta manera se promoverá la creatividad y la interpretación de nuevas y diversas situaciones. (CNEBB 2016, p.231)

5.1.2.2. Competencia. Es una facultad que adquiere una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema, usando creativamente sus conocimientos y habilidades, información o herramientas, así mismo también su

valores, emociones y actitudes. Las competencias implican una dinámica entre las siguientes capacidades:

- Traduce cantidades a expresiones numéricas, es transformar datos y condiciones de un problema a una expresión numérica, (números, operaciones y sus propiedades) plantea problemas ante una situación dada y evalúa los resultados obtenidos y Comunica su comprensión sobre los números y las operaciones, es expresar la comprensión usando lenguaje numérico, así como leer sus representaciones e información con contenido numérico.

- Usa estrategias y procedimientos de estimación y cálculo, se refiere a usar variedades de estrategias, procedimientos y emplear diversos recursos y materiales: como el cálculo mental y escrito, la estimación, la aproximación y medición, comparar cantidades y argumenta afirmaciones sobre relaciones numéricas y las operaciones: Se refiere a las afirmaciones entre números naturales, enteros, racionales, reales, sus operaciones y propiedades, en base a comparaciones y experiencias a partir de casos particulares; así como explicarlas con analogías, justificarlas, validarlas o refutarlas con ejemplos y contra ejemplos.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la competencia: Resuelvo problemas de cantidad. Para los docentes el más grande reto para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes es tener las herramientas metodológicas adecuadas capaces de gestar un accionar dirigido al desarrollo autónomo de ellos, según sea sus demandas y necesidades, las estrategias metodológicas pertinentes nos ayudan a promover la competencia como un conjunto de procedimientos, recursos cognitivos, afectivos y psicomotor parte de experiencias concretas y de las propias vivencias de los estudiantes, ya que ellos paulatinamente, a lo largo de la escolaridad, irán haciendo abstracciones, como un proceso de aprendizaje basado en la indagación y descubrimiento, así como en la interacción con sus pares.

Lograr que los estudiantes propongan ideas, elaboren y comprueben afirmaciones matemáticas, aprendan a evaluar su propio proceso y el de los demás, y desarrollen estrategias y procedimientos que les permitan resolver problemas y comprender el mundo usando las matemáticas. Plantear o identificar situaciones donde se planteen problemas en contexto personal, familiar y escolar, los cuales son oportunidades propicias para el aprendizaje de la matemática en su sentido más útil, funcional y significativo, más adelante serán problemas en situaciones de contextos más amplios

como los sociales y comerciales, por ejemplo, situaciones de compra-venta, pago de pasajes, reparto de cantidades, descuentos, etc.

- Utilizar las capacidades matemáticas en las actividades que se proponen estrategias de juego:

- Los estudiantes matematizan situaciones problemáticas reales de su entorno transformando los datos y condiciones en un problema, a expresión numérica y plantear el problema a partir de una situación numérica dada, y da solución en forma gráfica (recta numérica). Simbólica. Cardinal (operación)

- Los estudiantes resuelven problemas de cantidades expresan sus ideas matemáticas en forma oral o escrita con material concreto, de manera que se compruebe su resultado.

- Los estudiantes evalúan las estrategias y herramientas usadas de manera apropiada, caso contrario reformularan su planteamiento en busca de la solución del problema.

- Los estudiantes tienen la capacidad de razonar y argumentar ideas matemáticas dando solución al problema de cantidad, utilizando diversas estrategias. y sus propios materiales elaborados por ellos mismos.

- Los estudiantes después de observar o informarse sobre una situación problemática (la construcción de una edificación), se agrupan y preparar con la participación de todos para dar solución del problema. Los estudiantes en grupo comienzan a diseñar sus modelos con material concreto o alterno, teniendo en cuenta la cantidad de materiales para crear situaciones matemáticas, para saber que cantidades dan solución al problema.

- Para dar solución a la situación problemática se pueden utilizar regletas, multibase, bloques lógicos, como también material alterno: palitos de fosforo, palitos de chupetes

5.1.2.2.2 *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de resuelve problemas de cantidad*, se entiende por recurso cualquier material, no diseñado específicamente para el aprendizaje de un concepto o procedimiento determinado, que el Profesor decide incorporar en sus enseñanzas. Para ello, en las Instituciones educativas se utiliza responsablemente los materiales didácticos dados MINEDU : Cascallana (1988) llama materiales estructurados a los que estamos llamando

materiales, y no estructurados a lo que llamamos recursos. Textos escolares, material didáctico:

-Las regletas Cuisenaire. Es un material que el estudiante lo puede manipular es muy interesante para la adquisición progresiva de competencias numéricas. Además ayuda a aprender la composición y descomposición de los números naturales, mejora su conocimiento de los mismos, su ordenación y comparación (equivalencia entre ellos), También es importante porque nos sirve de apoyo para involucrarlo al estudiante en las operaciones aritméticas: sumas, restas, multiplicación y división, ofreciéndole grandemente en el cálculo mental. También se puede usar en las propiedades matemáticas: conmutativas, asociativa o distributiva. También se puede señalar que es importante para que el estudiante adquiera destreza en el sentido numérico.

-Material Base 10. Este material es muy importante en las actividades matemática, sirve para comprender el sistema decimal, las operaciones y hacer una aproximación a los algoritmos escritos, así también para facilitar las estrategias de cálculo mental, permite en el estudiante desarrollar sus habilidades operacionales. La estimulación del razonamiento deductivo y sobre todo el desarrollo de estrategias para la resolución de problemas.

-Bloques lógicos y etiquetas lógicas. -Sería difícil describir en pocas líneas las actividades que se pueden realizar con los bloques lógicos y las etiquetas lógicas: clasificaciones, definir piezas en base a sus cualidades, jugar a esconder una pieza e intentar descubrirla, hacer series, etc. Es un material realmente imprescindible para trabajar la lógica en primaria.

-Geoplano. Es una herramienta clásica. Son muy interesantes para que los estudiantes trabajen libremente, creativamente y también para representar figuras y elementos geométricos, utilizando su razonamiento crítico. Fomenta también el desarrollo espacial y la destreza motriz, facilita al estudiante la diferenciación de los distintos polígonos y mejora la comprensión de toda una serie de conceptos abstractos.

5.1.2.2.3.- *Planificación de sesiones de aprendizaje.* Para planificar una sesión de aprendizaje en primer lugar se deben considerar las situaciones significativas que existe, el contexto, su entorno (demandas, necesidades é inquietudes) para poder partir de esas expectativas y poder dar inicio la sesión de aprendizaje. Sabemos que las sesiones de aprendizaje están estructuradas en tres momentos: inicio, desarrollo y cierre, así mismo, cada sesión de aprendizaje está orientada al logro de competencias

con sus respectivas capacidades. Al iniciar la sesión de aprendizaje, se conversa con los estudiantes acerca de sus expectativas actuales para poder vincular los aprendizajes, Se planifica las actividades con los estudiantes, dejándola expuesta en aula, así mismo dejando claro cuál es el propósito de la Sesión de ese momento, permitiendo movilizar recursos cognitivos, afectivos y actitudinales para lograr las competencias y capacidades.

Al activar los saberes previos a través de preguntas, de un diálogo o realizando un juego, entre otras actividades y comunicándole a los estudiantes el propósito de la sesión, es decir cuál será el reto o desafío a cumplir, qué y cómo se darán cuenta de lo que están aprendiendo. El docente en cada sesión de aprendizaje debe cumplir responsablemente los procesos pedagógicos, considerados como acciones, sabiendo que no tienen un orden específico, éstos son recurrentes pero sí se deben evidenciar en la sesión de aprendizaje, los procesos pero sí el proceso didáctico tiene un orden o secuencia establecida. Los procesos pedagógicos son: Problematicación, saberes previos, propósitos y organización, motivación, gestión y acompañamiento y evaluación.(MINEDU, 2015b).

Así mismo, los procesos didácticos que se desarrolla en el área de matemática, según el enfoque de resolución de problemas tenemos: el primero es Comprensión del problema, búsqueda de estrategias, representación (puede partir de lo evidencial), juego, lo concreto, pictórico, gráfico, hasta lo simbólico). Luego que el estudiante comprende el problema, manipula material concreto, proponen sus ideas, a evaluando su propio proceso y el de los demás, desarrollan sus estrategias y procedimientos que permitan resolver problemas y presentándose ya el proceso de formalización, reflexión y transferencia de lo aprendido.

5.1.2.2.4 *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de clase.* La participación ordenada, respetuosa en clase de los estudiantes es fundamental y tiene múltiples beneficios, aporta a la dinámica de clase y contribuye al aprendizaje del estudiante, este accionar obedece también que se trabaja en el desarrollo de la persona ayudándola a superar alguna debilidad, estableciendo una comunicación abierta, asertiva, empática, bajo un clima de confianza. Los docentes establecen normas o acuerdos consensuados, para ello es necesario evaluar permanentemente los acuerdos establecidos. Los docentes incorporan para sus sesiones de aprendizaje lo siguiente y de esa manera promover una participación activa de sus estudiantes y también de los padres de familia.

Es importante que los estudiantes participen en clase, se expresen respetuosamente y sobre todo que respeten los acuerdos establecido en forma democrática, sepan escuchar y respetar opiniones. Siendo importante recordarles a los estudiantes que escuchar es también parte de la participación y que es necesario desarrollar esa capacidad para fortalecer la sana convivencia y por ende mejorar los logros de aprendizaje. El pensamiento positivo se puede concretar en el desarrollo de actitudes que reflejen un enfoque optimista y alegre y una actitud de sinceridad y comprensión empática ante el estudiante (OECD, 2016 p. 12)

Cultivar la presencia de los docentes que invite a la participación de los estudiantes, que no solo están en el aula de clase físicamente, sino también mentalmente, por lo tanto, es necesario que el docente todos los días esté atento a las interacciones e intervenciones de cada estudiante, en cada momento en que se desarrollan los procesos didácticos o las estrategias de resolución de problemas. Además, siempre hay expresar comportamientos no verbales que transmiten confianza y comodidad, como una sonrisa, un comentario sobre el tiempo o un evento actual. Todas las acciones positivas, así como ver que el docente está comprometido con el desarrollo de la clase de matemática y obviamente en todas las áreas de desarrollo que está en la currícula permitirán y potenciarán los aprendizajes.

Dedicar tiempo a hablar sobre el aprendizaje y a mostrar es importante lo que aprende y la conexión de lo que se aprende con su lado práctico, para captar la atención del estudiante, para él, querer aprender de una manera fácil, memorizar la información y estudiar o salvar haciendo lo mínimo posible. Por lo tanto, despertar en el estudiante el sentimiento de compromiso con el aprendizaje será tarea del docente y más aún si para ello el docente le presenta situaciones significativas, de su entorno, retadoras, donde ellos investigan, indaguen, propongan, activen saberes previos para lograr aprendizajes significativos. Los maestros tienen que considerar la manera de aprender, el ritmo y las condiciones de sus estudiantes dentro de un marco de respeto. (Gestión de las Normas de convivencia y medidas reguladoras).

Se convierte en un apoyo indiscutible la participación decidida y comprometida de los padres de familia, donde con su valiosa presencia va hacer un aporte muy valioso, para ello en las instituciones educativas se debe propiciar espacios de comunicación reflexiva con las familias, de esa manera fortalecemos lazos de compromiso asegurando mejores condiciones para el aprendizaje de los estudiantes. Es muy importante la disciplina en una Institución Educativa, desde las aulas se fortalece este

aspecto y para ello las acciones que se desarrolla en Tutoría es muy importante, por lo tanto, considero necesario también que debemos asegurarnos que se desarrolle cumpliendo el protocolo planteado por el MINEDU.

Estamos convencidos que la participación y compromiso de las familia va a contribuir también a mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes, de igual manera es compromiso de las instituciones educativas informar sobre el avance pedagógico e inquietudes de sus hijos y de repente disipar algunas interrogantes con respecto el accionar educativo, por ello con mucho acierto MINEDU establece dentro de los lineamientos educativos la realización de Jornadas pedagógicas y encuentros familiares que se deben de desarrollar en forma obligatoria en las instituciones educativas

La Guía “Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas” (MED. S/F pag. 86) nos proporciona estrategias adecuadas desde la Convivencia Democrática, para incentivar en cada institución educativa, un entorno favorable al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la práctica de nuevas y mejores formas de abordar los conflictos, estos son: La elaboración de normas consensuadas, el desarrollo de asambleas escolares de aula y obviamente la implementación de la Defensoría Escolar del Niño y del Adolescente (DESNA).(MINEDU, 2013c)

5.2 Experiencias Exitosas.

Teniendo en cuenta el MAE donde se obtiene mejores resultados de aprendizaje en el área de matemática, se hace evidente en una institución educativa de Chiclayo, específicamente en IE N°80905 “José Leonardo Ortiz”, en la cual se hace resaltar sus logros en los resultados de las evaluaciones censales (ECE) donde ha mejorado el nivel de logro encada una de las competencias, poniendo en práctica el accionar de MAE, denominada “Monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en el liderazgo 2014”, en la cual demostraron que el MAE en forma sistemática, consensuada y comprometida por todos los agentes educativos va a influenciar significativamente en el logro de aprendizajes de los estudiantes en el área de matemática, donde el docente incorporan en su desempeño las habilidades, destreza y competencias del grado para una mejora continua.

De igual manera se ha podido resaltar la experiencia exitosa de la Institución Educativa “Nuestra Señora del Rosario” de Huancayo, que en forma conjunta, el Personal Directivo con la comunidad, desarrollaron un Proyecto: “Alma para educar, alma para innovar” donde los agentes educativos tenía que cumplir con una exigente planificación de MAE y en forma periódica demostrar a la comunidad los avances obtenidos, reafirmando así públicamente nuevos retos para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, evidenciando el esfuerzo por mejorar los logros de aprendizaje y la capacidad del personal docente para atender la problemáticas utilizando herramientas modernas desde un enfoque humanista.

Asimismo otra de las experiencias significativas encontradas es la Tesis que presenta (Huamán, A .2014), sobre Evaluación del desempeño docente en una Red de Colegios Particulares de Lima, la población la conformaron los tres directores y 1200 alumnos de educación secundaria de los colegios “Saco Oliveros” de las sedes de San Juan de Miraflores, Barranco y Lince. La investigación tuvo como objetivo determinar las características que presenta el desempeño de los docentes del nivel secundario, desde la perspectiva de los estudiantes y del personal directivo, tanto los directores como los alumnos expresaron que el desempeño de sus docentes es “Alto”, hay docentes bien preparados que dominan el tema y comprometidos con su labor pedagógica, la mayoría de docentes son de formación superior no pedagógica

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Implementar acciones de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico a la práctica docente para la mejora en la competencia resuelve problemas de cantidad del Área de Matemática, en forma planificada y oportuna que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos” del distrito de Trujillo. UGEL 03. Trujillo Nor Oeste – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información respecto al desarrollo del enfoque, estrategias, metodologías y la convivencia en el aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad a través de coevaluación entre pares.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del enfoque de resolución de problemas, estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Para este Plan de Acción que se desarrolla, se tiene en cuenta como alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Matemática; su ejecución tiene que ver con un conjunto de estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad.

Este objetivo se evidenciará mediante el monitoreo pedagógico, es decir a través de visitas de observación al aula, así como también observación entre pares para recoger información sobre los procesos pedagógicos que se desarrolla en aula y que a partir de ello se realizará el acompañamiento mediante las estrategias de comunicación virtual y círculos de aprendizaje por parte de la sub directora con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes con la intención de mejorar las competencias pedagógicas para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad del área de matemática.

Así mismo se realizará el proceso de evaluación del desempeño docente. Considerando la elaboración y empoderamiento del portafolio pedagógico que tendrá cada docente, para luego, presentar 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.

A continuación, se presenta un cuadro que corresponde a la Matriz del Plan de Acción donde se visualiza los objetivos, indicadores, metas, estrategias. Actividades a realizar en la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el área de matemática.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	Objetivos Específicos	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/TIPOS/METODOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de matemática.	1. Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información respecto al desarrollo del enfoque, estrategias, metodologías la convivencia en el aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita a aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo a través de la observación	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Observación de sesiones de aprendizaje del área de matemática.	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Equipo directivo		x										
				Observación entre pares	1.5 Visita de docentes experto a otro que tenga cierta dificultades y registra sus avances..	Equipo directivo Docentes				x		x			x			
					1.6 Jornada de información sobre prácticas pedagógicas é intercambio de experiencias exitosas basado en un marco de confianza y respeto.	Equipo directivo Docentes				x	x	x	x	x				
	- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de	Porcentaje de docentes acompañados y asesorados de acuerdo al enfoque crítico reflexivo,	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Comunicación virtual	2.1. Sensibilizar al docente sobre la importancia del uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación.	Equipo Directivo			x	x								
					2.2. Preparación y planificación para el buen uso de estas tecnologías en beneficio del fortalecimiento pedagógico.			x	x	x								
					2.3. Intercambio de experiencias y aprendizaje entre los docentes donde se				x		x		x					

	resolución de problemas de cantidad a través de coevaluación entre pares.			Círculos de aprendizaje	abordan temas de interés sobre el trabajo pedagógico.												
					2.4. Reuniones para desarrollar temas sobre enfoque de resolución de problemas, estrategias metodológicas y convivencia escolar.			x		x		x			x		
	- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo del enfoque de resolución de problemas, estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de portafolios docente socializados	100% de portafolios socializados	Portafolio Docente	3.1. Sensibilizar a los docentes acerca de la importancia del portafolio en su práctica pedagógica.	Equipo Directivo			x	x	x	x	x	x			
					3.2. Capacitación en elaboración de Portafolio pedagógico.			x	x								
					3.3 Elaboración consensuada acerca de los elementos y la estructura del portafolio.			x	x								
					3.4 Realizar una autoevaluación para identificar sus capacidades pedagógicas desde la reflexión permanente en su portafolio.					x		x			x		
					3.5. Realizar acciones de coevaluación entre los docentes para identificar aspectos a mejorar y fortalecer la práctica pedagógica., mediante el portafolio pedagógico.						x			x		x	
					3.6 Socialización de los resultados del uso del portafolio para la mejora de su práctica pedagógica.									x	x	x	
					3.7 Aplicación de la prueba de lápiz y papel a los estudiantes en la competencia									x	x		

				Coevaluación Autoevaluación Hetero Evaluación	de resolución de problemas de cantidad.												
					3.8 Análisis y socialización de los resultados de la prueba												x
					3.9 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje de la competencia de resolución de problemas de cantidad.												X

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción

La planificación correspondiente al plan de monitoreo y evaluación que se desarrolla en la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos”, es importante para garantizar el logro de objetivos propuestos en el plan, ya que permitirá detectar oportunamente las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación; con el propósito de tomar decisiones pertinentes que puedan considerarse en cada una de las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su primera etapa de diseño.

La información que surja de este proceso permitirá reorientar las actividades del plan de acción que se desarrolla y que estas deben estar en concordancia con las políticas educativas priorizadas, así como también, los compromisos de gestión que se convierten en pilares fundamentales para la mejora de los aprendizajes. Dicho plan debe estar articulado a una visión compartida con los actores educativos de la educación a la que se aspira, en el contexto donde se encuentre y considerando documentos de gestión como es el PEI, PAT, en el marco de una gestión educativa orientada al logro de resultados.

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: En las actividades programadas en este Plan de Acción se han desarrollado teniendo en cuenta una escala valorativa, las mismas que cada actividad propuesta como referente propuesta para evaluar y/o medir el logro de los objetivos señalados para: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, se ubica según el nivel de implementación de las mismas, algunas de ellas se encuentran con una implementación avanzada. (75% -95%), Otra se encuentra en un nivel de implementación en inicio (25% - 90%), y también se evidencia un avance intermedio la actividad de evaluación en la que se encuentra en una implementación a nivel parcial (25% - 90%).

- Evidencias e Instrumentos: En el Plan de Acción que se desarrolla se tiene como medios de verificación o evidencias lo que sustentan cada actividad programada y que son los instrumentos que se usa en cada actividad quedando como registro, es decir se ha considerado para la estrategia de monitoreo visita de aula y observación entre pares

se tiene como evidencia las actas de asistencia, panel fotográfico, acta de compromiso, etc. Para Acompañamiento se ha utilizado comunicación virtual y círculos de aprendizaje, quien como evidencia ficha de observación y cuaderno de campo, además para el círculo de aprendizaje se ha utilizado hoja de planificación del evento, material de información o lecturas pedagógicas, etc. De igual manera para la evaluación se ha utilizado el portafolio, donde cada docente tendrá que ir implementándolo con información producto de su reflexión personal y de su trabajo pedagógico.

Dificultades para el desarrollo de este Plan de acción se ha identificado que no todos los docentes están predispuestos para una mejora continua que implique una nueva cultura de enseñanza para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y para la implementación de las actividades del Plan de Acción, debido a la existencia aún de paradigmas tradicionales o una débil cultura evaluativa. Así mismo; el porcentaje de logro de la meta que se ha estimado está de acuerdo a lo que se ha propuesto.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS METODOS TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE METAS
					0	1	2	3	4	5				
- Monitorear la práctica docente en el área de Matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información respecto al desarrollo del enfoque, estrategias, metodologías la convivencia en el aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Porcentaje de visitas programadas.	Visita de Aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo Docentes					X		- Acta de asistencia - Panel de productos - Fichas de monitoreo	Lista de cotejo Escala valorativa Ficha de verificación	Cañón Multimedia Cámara fotográfica Impresiones	95% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo a través de la observación.	Directivo Docentes				X			- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados. - Videos de situaciones pedagógicas.	Lista de cotejo Escala Valorativa Ficha de verificación	Cañón multimedia Impresiones	
			1.3 Observación de sesiones de aprendizaje del área de matemática.	Directivo Docentes			X				- Plan de monitoreo. - Fichas de monitoreo	Ficha de verificación Hoja de registro	Impresiones Cámara fotográfica	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente.	Directivo				X			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de verificación Hoja de registro	Computadora Impresiones	
			1.5 Visita de docentes experto a otro que tenga ciertas dificultades y registra sus avances.	Directivo Docentes			X				- Registro de avances. - Portafolio docente - Cuaderno de campo.	Ficha de verificación Hoja de registro	Material de oficina Impresora	
			1.6. Jornada de información sobre prácticas pedagógicas é intercambio de experiencias exitosas basado en un marco de confianza y respeto.	Directivo Docentes			X				- Acta de asistencia. - Portafolio docente. - Videos de situaciones pedagógicas. - Panel de productos	Lista de cotejo Escala valorativa Ficha de verificación	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Material de oficina	
- Acompañar la práctica docente en el área de Matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo		Comunicación virtual	2.1. Sensibilizar al docente sobre la importancia del uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación.	Directivo Docente D. AIP		X					- Ficha de observación. - Cuaderno de campo. - Videos de situaciones pedagógicas	Escala valorativa Ficha de verificación	Equipo multimedia Impresiones Material impreso	
			2.2. Preparación y planificación para el buen uso de estas	Directivo Docente		X					- Hoja de planificación del evento.	Escala valorativa	Impresiones Multimedia	

pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad a través de coevaluación entre pares	Porcentaje de visitas programadas	Círculos de interaprendizaje	tecnologías en beneficio del fortalecimiento pedagógico.								- Material de información o lectura pedagógica. - Videos de situaciones pedagógicas. Portafolio docente	Ficha de verificación	Cámara fotográfica Computadora Impresora	100% de visitas ejecutadas
			2.3. Intercambio de experiencias y aprendizaje entre los docentes donde se abordan temas de interés sobre el trabajo pedagógico.	Directivo Docente		X					Material de información o lectura pedagógica. - Videos de situaciones pedagógicas. Portafolio docente	Escala valorativa Ficha de verificación	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Material de oficina Computadora Impresora	
			2.4. Reuniones para desarrollar temas sobre enfoque de resolución de problemas, estrategias metodológicas y convivencia escolar.	Directivo Docente			X				Registro de avances. -Conclusiones arribadas	Lista de cotejo Escala valorativa Ficha de verificación	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Computadora	
3.Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de los procesos pedagógicos en el área de matemática de la competencia de resolución de problemas de cantidad.	Porcentaje de portafolio presentado	Portafolio Docente	3.1 Sensibilizar a los docentes acerca de la importancia del portafolio en su práctica pedagógica.	Directivo Docente			X				.Registro de asistencia del personal docente. -Portafolio implementado.	Escala valorativa Ficha de verificación	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Computadora	90% de visitas ejecutadas
			3.2. Capacitación en elaboración de Portafolio pedagógico.	Directivo Docente				X			Acopio de información producto Consenso que derive de la reflexión.	Ninguna	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Computadora	
			3.3 Elaboración consensuada acerca de los elementos y la estructura del portafolio.	Directivo Docente				X			Reflexión personal producto de su trabajo pedagógico	Portafolio Docente	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Computadora	
			3.4 Realizar una autoevaluación para identificar sus capacidades pedagógicas desde la reflexión permanente en su portafolio	Directivo Docente			X				- Hoja de planificación del evento. - Material de información o lectura pedagógica. - Videos de situaciones pedagógicas.	Escala valorativa Ficha de verificación	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Computadora	
			3.5. Realizar acciones de coevaluación entre los docentes para identificar aspectos a	Directivo Docente			X				- Hoja de planificación del evento. - Material de	Escala valorativa	Impresiones Multimedia	

			mejorar y fortalecer la práctica pedagógica., mediante el portafolio pedagógico.								información o lectura pedagógica. - Videos de situaciones pedagógicas.	Ficha de verificación	Cámara fotográfica Computadora	
			3.6 Socialización de los resultados del uso del portafolio para la mejora de su práctica pedagógica	Directivo Docente			X				Registro de avances. -Conclusiones arribadas	Lista de cotejo Escala valorativa Ficha de verificación	Impresiones Multimedia Cámara fotográfica Computadora	
			3.7 Aplicación de la prueba de lápiz y papel a los estudiantes en la competencia de resolución de problemas de cantidad 3.8 Análisis y socialización de los resultados de la prueba 3.9 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje de la competencia de resolución de problemas de cantidad.	Directivo Docente					X		-Prueba aplicadas	Registro de aplicación	Impresiones Fotográfica Computadora Material de escritorio	100% de los estudiantes

Figura 5. Plan de monitoreo evaluación del Plan de Acción.

LEYENDA:

0 = No implementada (0%)

1 = Implementación inicial (1% - 24%)

2 = Implementación parcial (25% - 49%)

3 = Implementación intermedia (50% - 74%)

4 = Implementación avanzada (75% - 99%)

5 = Implementada (100%)

En la ejecución de este trabajo de investigación que se realiza con mucha dedicación y esmero, se ha presentado riesgos que como Líder Pedagógico teníamos que asumir y tomar decisiones oportunas y pertinentes frente a la coyuntura, para superar las dificultades, considerando a todos los actores educativos para llegar a la situación prevista y lograr un servicio educativo de calidad.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTARSE
1. Monitorear la práctica docente en el área de matemática a través de las visitas de observación al aula para recoger información respecto al desarrollo de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes	Limitado tiempo para realizar el monitoreo por actividades administrativas que se asume y que de alguna manera se tiene que dar cumplimiento. Algunos docentes desconocen los instrumentos de monitoreo que se va aplicar. Así mismo se puede afirmar que aún no existe un soporte firme con respecto a la cultura evaluativa en los docentes. De igual manera se puede afirmar que aún falta que los docentes conozcan, lo internalice el MBD Docente como documento base de todo el accionar educativo, ya que es el documento orientador que va a permitir fortalecer su desempeño pedagógico en las aulas.	Implementación del Plan de Monitoreo, consensuado y ejecutado pertinentemente. Socializar el Plan de monitoreo para que los docentes se sienta parte de su construcción del mismo y genere mejores resultados en beneficio de los estudiantes. Implantar una cultura evaluativa, donde los docentes estén dispuestos fortalecer sus capacidades pedagógicas y mejorar sus desempeños.
2. Acompañar la práctica docente en el área de matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad a través de coevaluación entre pares.	No hay un horario establecido para el acompañamiento inconveniente en la creación de espacios para la asesoría personalizan y grupos de inter aprendizaje. Tiempo ilimitado por actividades administrativas que se hace difícil cumplir con un adecuado acompañamiento que permita que el docente pueda mejorar su desempeño aprendiendo de su propia experiencia y del intercambio de las mismas.	Implementa adecuadamente el proceso de acompañamiento que permita brindar un soporte técnico y afectivo para impulsar un proceso de cambio en el docente y mejorar los aprendizajes. Es importante que los docentes sepan cuáles son sus debilidades, para convertirlas en fortaleza, mediante intercambio de experiencia y midan sus avances pedagógicos.
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de los procesos pedagógicas en el área de	Que el docente adopte una actitud inadecuada hacia una autoevaluación y de reflexión sobre su labor pedagógica. El docente asuma con	Se debe asegurar el docente la reflexión y la autoevaluación como una estrategia de mejora, para un mejor desarrollo profesional.

matemática de la competencia de resolución de problemas de cantidad.	responsabilidad la elaboración de su portafolio en donde se va a evidenciar el avance pedagógico de su labor y por ende posibilita una autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Para la elaboración del portafolio el docente debe demostrar responsabilidad en el desempeño de sus funciones además de ir paulatinamente fortalecer una cultura evaluativa en la Institución educativa.
--	---	--

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

Para elaborar el presupuesto que de sostenibilidad al cumplimiento del Plan de Acción que se va a desarrollar en la IE N° 80892 “Los Pinos” de la ciudad de Trujillo, se considera todas las actividades programadas en dicho plan, las mismas que está de acuerdo a la proyección y estimación de los recursos financieros. Este cuadro denota los costos que se deben considerarse en la realización de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción; así como también permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

Por lo expuestos, líneas arriba el cuadro de presupuesto está constituido por una batería de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, así como también presenta los periodos de ejecución, costos y finalmente, y por último las fuentes de financiamiento de cada una de las actividades.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Tercera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo a través de la observación.	Cuarta semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios.
1.3 Observación de sesiones de aprendizaje del área de matemática.	Primera semana de abril.	Ninguno	Recursos propios..
1.4 Diagnóstico del desempeño docente.	Segunda semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.5 Visita de docentes experto a otro que tenga ciertas dificultades y registra sus avances.	Primera semana de mayo.	Ninguno	Ninguno
1.6. Jornada de información sobre prácticas pedagógicas é intercambio de experiencias exitosas basado en un marco de confianza y respeto.	Mayo - Junio	Ninguno	Ninguno
2.1. Sensibilizar al docente sobre la importancia del uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación.	Abril – Junio – Agosto – Setiembre - Noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2. Preparación y planificación para el buen uso de estas tecnologías en beneficio del fortalecimiento pedagógico.	Abril - junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de	Recursos propios

	Agosto - octubre	docentes	
2.3. Intercambio de experiencias y aprendizaje entre los docentes donde se abordan temas de interés sobre el trabajo pedagógico.	Bimestral	Ninguno	Ninguno
2.4. Reuniones para desarrollar temas pedagógicos que ayuden a mejorar los aprendizajes.	Mensual	Ninguno	Ninguno
3.1 Sensibilizar a los docentes acerca de la importancia del portafolio en su práctica pedagógica.	Primera semana de abril	Ninguno	Ninguno
3.2. Capacitación en elaboración de Portafolio pedagógico.	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.3 Elaboración consensuada acerca de los elementos y la estructura del portafolio.	Segunda semana de Abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.4 Realizar una autoevaluación para identificar sus capacidades pedagógicas desde la reflexión permanente en su portafolio.	Mayo – Julio – Setiembre – Noviembre	Ninguno	Ninguno
3.5. Realizar acciones de coevaluación entre los docentes para identificar aspectos a mejorar y fortalecer la práctica pedagógica., mediante el portafolio pedagógico.	Mayo – Julio – Setiembre – Noviembre	Ninguno	Ninguno
3.6 Socialización de los resultados del uso del portafolio para la mejora de su práctica pedagógica.	Junio – Agosto- Octubre	Ninguno	Ninguno
3.7 Aplicación de la prueba de lápiz y papel a los estudiantes en la competencia de resolución de problemas de cantidad.	Noviembre	S/ 1.00 por estudiante	Comité de Aula
3.8 Análisis y socialización de los resultados de la prueba.	Noviembre	Ninguno	Ninguno
3.9 Elaboración del informe de los resultados de aprendizaje de la competencia de resolución de problemas de cantidad.	Noviembre	Ninguno	Ninguno
Presupuesto estimado			S/ 145.00

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

Para el desarrollo del Plan de Acción se tuvo en cuenta lo estudiado en cada uno de los módulos formativos donde permitieron considerar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico que desarrollamos los líderes, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de logro de aprendizaje en la competencia resuelve problemas de cantidad en el área de Matemática, así como también la toma de decisión estratégica pertinente que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80892 “Los Pinos” de la ciudad de Trujillo.

El Módulo de inducción brindó pautas, orientaciones y/o lineamientos para la formulación de una ruta de cambio o ruta de construcción del trabajo académico 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 y comprometernos con una propuesta de cambio. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de logros de aprendizaje basado en la resolución de problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos”.

El Módulo 1, denominado Dirección Escolar, tiene que ver mucho con la comprensión de la complejidad y la diversidad en la institución educativa en la que implica el conocimiento de las personas que son parte de ella, así también sus necesidades y aspiraciones, así mismo se 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 bajo nivel de logros de aprendizaje basado en la resolución de problemas de cantidad en el área de matemática de los estudiantes del III Ciclo de la Institución Educativa N°80892 “Los Pinos”.

En relación al Módulo 2, denominado Planificación Curricular, donde ha permitido realizar un exhaustivo análisis de cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de dar respuestas a las necesidades, ya que luego de analizar las

alternativas, se establecen objetivos, metas y resultados, siendo necesario también el desarrollo del trabajo colaborativo entre todos los agentes educativos involucrados.

El Módulo 3, está relacionado a la Participación y clima institucional que permitió identificar su incidencia en la problemática en el bajo nivel de logro de aprendizaje basado en la resolución de problemas de cantidad en el área de Matemáticas; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico con la intención de recabar 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 matemáticas y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular de matemática y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de resolución de problemas de cantidad en dicha área.

Así mismo, en el Módulo 4, se desarrolló la Gestión curricular, así también las Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Asumiendo que las experiencias de aprendizaje, experiencias que deben ser significativas que le permite al estudiante aprender. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones. El planteamiento del Plan de Acción asume la recuperación de un proceso generador de aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, el Módulo 5, que contiene lineamientos del 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. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de logros de aprendizaje basado en la resolución de problemas de cantidad en el área de matemática, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo y que está orientado principalmente a una mejora continua.

10. Lecciones aprendidas

La gestión escolar como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo, esta basada en procesos, que nos va a permitir servir de manera eficiente mejorar los resultados, es decir este accionar busca generar valor en cada etapa del funcionamiento para una mejora continua con el objetivo de brindar un servicio de calidad y buscar la satisfacción de las necesidades, expectativas de toda la comunidad educativa.

La gestión de la IE debe estar orientada y sustentada en las cinco dimensiones o prácticas del liderazgo de Viviane Robinson (2008), que considera que en toda institución educativa se debe establecer metas importantes y medibles de aprendizaje con una comunicación clara donde todos se involucren en el proceso educativo mismo, considerando las metas, tiempo, presupuesto y la manera de cómo se gastan los recursos económicos, equivale a tener claro qué es lo que se va hacer durante el año escolar y cuáles son los objetivos institucionales a lograr, convirtiéndose todo esto en una planificación y evaluación de la enseñanza y del currículo en forma pertinente.

Es muy importante que los estudiantes se sientan seguros en su institución educativa, para ello se deben generar en todo momento oportunidades de aprendizaje significativos, retadores, pertinentes, estableciendo normas y rutinas en el salón de clase, en la misma institución, proporcionando oportunidades a que los estudiantes puedan pensar, que formulen sus preguntas y planteen retos y desafíos y para ello, se puede consolidar dentro un marco de confianza y con un clima institucional sólido entre toda la comunidad educativa asegurando un entorno ordenado y de apoyo.

Empoderar a los docentes en una cultura evaluativa, centrada en el aprendizaje de los estudiantes, incentivando la unidad, el diálogo permanente y reflexivo sobre el quehacer pedagógico, fortaleciendo así el trabajo colaborativo, y en donde para el líder pedagógico el ingresar a las aulas sea un accionar importante para asegurar la mejora de los aprendizajes.

La evaluación docente se percibe como una valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias con sus estudiantes, que tiene como objetivo generar reflexión sobre su propio desempeño é identificar sus debilidades, fortaleza y competencias para la docencia. Todo este accionar obedece a una mejora continua de aprendizaje de los estudiantes en base a las decisiones oportunas que se asumen.

El proceso de crecimiento y desarrollo personal é interpersonal es importante porque un adecuado manejo de emociones nos va a ayudar a reflexionar y regular la interacción con el entorno educativo, permitiendo entre todos los agentes educativos: docentes, estudiantes y padres de familia, impulsar un trabajo colaborativo.

Las habilidades personales son indispensables para realizar un trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, la escucha activa con mente abierta y compromiso con el equipo, tomar decisiones con objetividad, respetar ideas de los demás e involucrarse con el trabajo para que este fluya de manera positiva y se pueda alcanzar las metas prevista.

Aprendí a identificar problemas a través de un estudio de diagnóstico para elaborar los Planes de Acción, que nos va permitir ayudar a dar solución a un problema determinado, la cual debe ser desarrollado mediante un riguroso trabajo colaborativo.

La construcción del Plan de Monitoreo, debe servir para generar la participación activa de toda la comunidad educativa, para que se sientan partícipes de su implementación y ejecución.

Toda la comunidad educativa, liderada por sus directivos, debe empoderarse en el conocimiento e implementación de los procesos de gestión escolar; así como de los dominios, competencias y desempeños, establecidos en el Marco del buen Desempeño Directivo y docente.

Referencias

- Bolívar, A. (Julio- Diciembre 2010). *El Liderazgo Pedagógico y su papel en la mejora.: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33
Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Flores Evangelina, Magaña Carmen 2007, *La observación entre pares: aprendiendo de un reflejo*. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo.
- Godino, J & Bateneo, C. & Font, V. (2003). *Fundamentos de la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas*. Granada: Impresiones Repro Digital.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Editorial Salesianos.
- Ministerio Nacional de Educación (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos, docentes*. Guía metodológica. Bogotá: MENC
- Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú (2013a). *Rutas de aprendizaje, Hacer uso de saberes matemáticos para afrontar desafíos diversos*, Fascículo general 2. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2013b). *Aprendiendo a resolver conflictos en las I.E.* Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú (2014a). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú (2014b). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación del Perú (2015a). *Marco del buen desempeño directivo*. Lima: MINEDU

- Ministerio de Educación del Perú (2015 b). *Aprendiendo a resolver conflictos en las IE* Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú (2016a). *Planificación escolar*. Trujillo: Gráfica G&M SAC
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia*. Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación y Cultura. *Manual de Orientación para el fortalecimiento de la Gestión Escolar*, 2015.
Recuperado de [paghttp://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf)
- OECD (2016b). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Portada diseñada por el Centro de Desarrollo de la OECD.
Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Robinson, V & Lloyd, C. & Rowe, K. (setiembre 2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. REICE, 12(4), 13-40.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/5513168002.pdf>

APÉNDICE

APÉNDICE N° 1

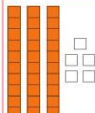
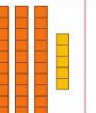
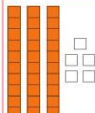
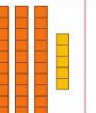
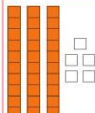
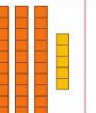
SESIÓN DE CLASE DE MATEMÁTICA

Título: “REPRESENTAMOS DECENAS DE DIFERENTES FORMAS”							
I. DATOS INFORMATIVOS:							
I.E:	N° 80892 “Los Pinos”	Director:	William Cavero	Sub Dir.	Sheyla Ruiz	Unidad:	I
Docente:	Sheyla Espinoza Moreno	Grado y Sección:	2° “A”	Fecha:	04 -05-17	Área:	Matemática
II. PLANIFICACIÓN:							
Propósito de la sesión:		En esta sesión, se espera que los niños y las niñas representen números de dos cifras de diversa formas ,apoyándose en el uso de materiales concretos					
Producto de la sesión:		Representaciones gráficas de decenas					
III. APRENDIZAJES ESPERADOS							
COMPETENCIAS		CAPACIDADES		DESEMPEÑO			
Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad.		Comunica y representa ideas matemáticas.		Elaborare presentaciones de números de hasta dos cifras, de forma concreta (Base Diez, regletas de colores, monedas. Y billetes),pictórica y simbólica(números, palabras, composición y descomposición aditiva, valor posicional en decenas y unidades).			
IV. ENFOQUES TRANSVERSALES				ACCIONES OBSERVABLES			
ENFOQUE ORIENTACIÓN AL BIEN COMÚN				Los estudiantes promueven oportunidades para que los estudiantes asuman responsabilidades diversas y las aprovechen, tomando en cuenta su propio bienestar y el de la colectividad			

V. SECUENCIA DIDÁCTICA:

MOMENTOS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	TIEMPO	RECURSOS
INICIO	<i>Recogemos los saberes previos de los niños y las niñas conversando con ellos sobre la sesión anterior, en la cual pagaron de diferentes formas en la tiendita.</i> <i>Responden a las preguntas</i> ¿Qué formas de representar recuerdan? ¿Podrían mencionar un ejemplo? ¿Pueden hacerlo con material concreto? Recordamos las estrategias de agrupación para contar más rápido. Comunicamos el propósito de la sesión: “Hoy continuaremos representando números de dos cifras utilizando	20´	Recurso verbal

	material concreto”.												
	Acordamos con los estudiantes las normas de convivencia que los ayudarán a trabajar en un ambiente favorable												
DESARROLLO	• Organizamos a los niños en grupos de 4 integrantes. • Reciben un problema por grupo.												
	1. Juanita vende un par de sandalias a s/15 y una pelota a s/13 ¿Cuánto recibirá de dinero? 2. Rosita compra un muñeca a 25 y un peluche a s/17 ¿Cuánto debe de pagar Rosita? 3. Dario tiene s/29 y recibe s/15 ¿Cuánto dinero tiene ahora Dario? 4. Mario quiere vender su radio a s/27 y su lámpara a s/11 ¿Cuánto dinero recibirá Mario? 5. Sarita compra una mesa a s/24 y una silla a s/12 ¿Cuánto pagará Sarita? 6. Braulio llega a la tienda y escoge un carrito de s/35 y un oso de s/8 ¿Cuánto tendrá que pagar su papá?												
	Cada grupo lee el problema. Planteamos preguntas para asegurar la comprensión del problema, por ejemplo: ¿qué materiales necesitan?, ¿qué van a realizar?, ¿cómo representarán los precios de los productos?, etc. Solicitamos que algunos niños o niñas expliquen cómo van a resolver el problema. Realizar una simulación o dramatización del problema para comprobar que todos han entendido. Propiciamos situaciones a fin de que elaboren sus propias estrategias. Pregúntales: ¿cómo van a desarrollar el problema?, ¿qué material utilizará su grupo?, ¿de qué manera contarán más rápido los productos? Recomiéndales que elijan la forma más rápida de contar. Orientamos para que primero representen con material concreto y luego dibujen lo realizado en un papelote. Recordamos que posteriormente tendrán que expresar la cantidad en sumandos y en decenas y unidades. Valoramos los aprendizajes de los estudiantes utilizando la lista de cotejo. Elabora en la pizarra el siguiente cuadro												
	<table><tr><th>MONEDAS</th><th>BASE 10</th><th>ABACO</th><th>SUMANDOS</th><th>BC</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	MONEDAS	BASE 10	ABACO	SUMANDOS	BC							
MONEDAS	BASE 10	ABACO	SUMANDOS	BC									
	Entregamos material Base Diez a todos los grupos y problematiza la situación mediante la siguiente pregunta: ¿de qué otra forma pueden agrupar el material Base Diez para representar el número final? Formalizamos los aprendizajes junto con los estudiantes. Para ello, menciona que el número 36 se puede descomponer en 30+6, 10 + 26 o 20 +16. Luego, formula estas preguntas: ¿el												

	número 36 es lo mismo que 1D y 26U?, ¿porqué?; ¿el número 36 es lo mismo que 2D y 16U?, ¿porqué? Escucha sus respuestas y, después, comenta que para descomponer un número se puede cambiar el orden de los sumandos. Pega cada grupo su papelote con el problema resuelto y exponen como resolvieron su problema <table border="1"> <thead> <tr> <th>Base Diez</th> <th>Ábaco</th> <th>Billetes y monedas</th> <th>Regletas de colores</th> <th>Sumandos</th> <th>Valor posicional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>30 + 5</td> <td>3D 5U</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>10 + 25</td> <td>1D 25U</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>20 + 15</td> <td>2D 15U</td> </tr> </tbody> </table> Reflexionamos con los estudiantes sobre los procesos desarrollados. Pregunta: ¿qué materiales utilizaron para representar una cantidad?, ¿cómo lo hicieron?, ¿de qué formas pudieron representar? Concluye con ellos que es posible representar de diferentes maneras una cantidad: usando material concreto, consumando, con unidades y decenas, etc.	Base Diez	Ábaco	Billetes y monedas	Regletas de colores	Sumandos	Valor posicional					30 + 5	3D 5U					10 + 25	1D 25U					20 + 15	2D 15U		
Base Diez	Ábaco	Billetes y monedas	Regletas de colores	Sumandos	Valor posicional																						
				30 + 5	3D 5U																						
				10 + 25	1D 25U																						
				20 + 15	2D 15U																						
CIERRE	Motivamos a valorar el trabajo realizado a través de las siguientes preguntas: ¿qué hicieron?, ¿les fue difícil?; ¿qué nuevas forma de representar aprendieron?; ¿de cuántas formas diferentes pueden representar una cantidad	20'																									

APÉNDICE N° 2

FOTOGRAFÍAS



DOCENTE DESARROLLANDO UNA CLASE DE MATEMATICA Y CON LA PARTICIPACION DE LA SUB DIRECTORA





PARTICIPACION DE LOS DOCENTES EN EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL APREA DE MATEMATICA DE LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIA





VISITAS A AULA DE PARTE DE LA SUB DIRECTORA







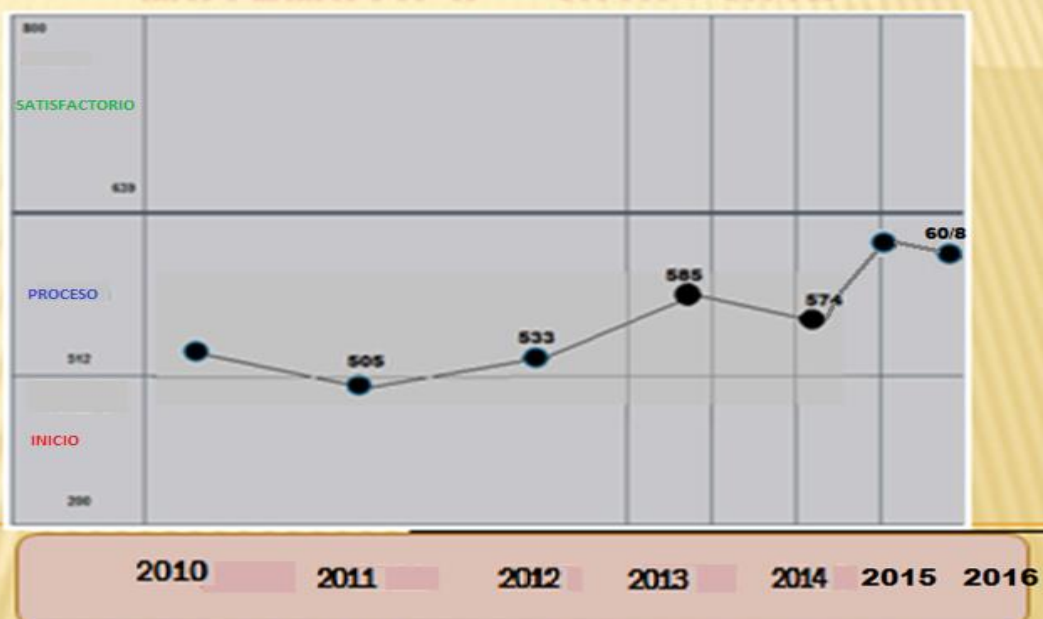
EVOLUCION DEL RENDIMIENTO EN MATEMATICA ECE 2010 - 2016

MATEMATICA

2do Grado

AÑO				
	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO	TOTAL NIÑOS
2011	25.60	32.20	12.20	90
2012	44.60	41.20	13.30	83
2013	19.80	54.70	25.60	86
2014	30.60	41.70	27.80	72
2015	20.50	43.80	35.60	73
2016	22.80	39.20	38.00	79

MATEMATICA 2010 - 2016



CONSOLIDADO del Histórico de desempeño y formulación de metas 2017 del Nivel

Primaria. ➡

Área de Matemática			2014	2015	2016	2017	
						Meta**	Pronóstico***
Nivel PRIMARIA	Nro. estudiantes*		454	497	487	519	
	Nro. de estudiantes según calificación****	AD	108	124	102	144	106
		A	267	282	271	337	280
		B	71	83	96	44	111
		C	8	8	18	0	22
	% de estudiantes según calificación	AD	23.8%	24.9%	20.9%	27.7%	20.4%
		A	58.8%	56.7%	55.6%	64.9%	53.9%
		B	15.6%	16.7%	19.7%	8.5%	21.4%
		C	1.8%	1.6%	3.7%	0.0%	4.3%

Histórico de rendimiento y formulación de metas 2016 según grado. ➡

III CICLO

Área de Matemática			2014	2015	2016	2017	
						Meta**	Pronóstico***
1er grado	Nro. estudiantes*		55	78	72	75	
	Nro. de estudiantes según calificación****	AD	11	25	19	23	24
		A	30	35	35	45	33
		B	11	18	14	8	15
		C	3	0	4	0	3
	% de estudiantes según calificación	AD	20.0%	32.1%	26.4%	30.0%	32.5%
		A	54.5%	44.9%	48.6%	60.0%	43.4%
		B	20.0%	23.1%	19.4%	10.0%	20.3%
		C	5.5%	0.0%	5.6%	0.0%	3.8%

2do grado	Nro. estudiantes*		54	73	81	90	
	Nro. de estudiantes según calificación****	AD	19	22	30	38	32
		A	24	39	34	47	40
		B	8	11	14	6	16
		C	3	1	3	0	2
	% de estudiantes según calificación	AD	35.2%	30.1%	37.0%	42.0%	36.0%
		A	44.4%	53.4%	42.0%	52.0%	44.1%
		B	14.8%	15.1%	17.3%	6.0%	18.2%
		C	5.6%	1.4%	3.7%	0.0%	1.7%