



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
**GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

TRABAJO ACADÉMICO

PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE PARA MEJORAR LA GESTIÓN CURRICULAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA N° 62174 "RVDO. PADRE JUAN JULIÁN PRIMO RUIZ" NIVEL SECUNDARIA, DISTRITO DE YURIMAGUAS, PROVINCIA DE ALTO AMAZONAS, REGIÓN LORETO, 2018.

AUTOR: Hugo Guzmán Valles

ASESOR: José Wilson Cabrera Arteaga

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Loreto - Yurimaguas - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

A Dios, por darme salud y vida.

A mis padres Felinto y Angélica,
por su aliento permanente.

A mis hijos Estéfany Anett,
Hugo Felinto, Kelly Selmira,
Johan Didí, Angélica María
y Tania Fiorela, por ser mi motivo
para buscar el éxito.

A Milagros,
mi adorada compañera,
por su apoyo moral.

INDICE

	Pág.
Resumen.....	V
Presentación.....	6
Capítulo I: Identificación del problema	
1.1 Contextualización del problema.....	8
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	15
1.3 Formulación del problema.....	19
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	21
1.5 Justificación.....	24
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	26
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	26
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	27
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	28
Capítulo III: Método	
3.1 Tipo de investigación.....	40
3.2 Diseño de investigación.....	41
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación	
4.1 Plan de Acción.....	43
4.1.1 Objetivos.....	44
4.1.2 Participantes.....	44
4.1.3 Acciones.....	45

4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	49
4.1.5 Recursos humanos y materiales.....	50
4.1.6 Presupuesto.....	51
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	52
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	55
4.4 Validación de la propuesta.....	59
4.4.1 Resultados de validación.....	59

Lista de Tablas

Tabla 01: Relación causa-objetivo-dimensiones y acciones.....	22
Tabla 02: Objetivos específicos y acciones propuestas.....	45
Tabla 03: Técnicas e instrumentos a utilizar.....	49
Tabla 04: Presupuesto.....	51
Tabla 05: Matriz de planificación.....	53
Tabla 06: Matriz de monitoreo y evaluación.....	56
Tabla 07: Resultados de validación.....	60
Referencias	62

Apéndices

Matriz de consistencia

Árbol de problemas

Árbol de Objetivos

Instrumentos

Evidencias de las acciones realizadas

RESUMEN

Este trabajo académico tiene por finalidad fortalecer la gestión escolar y, en consecuencia, mejorar la práctica pedagógica. La identificación del problema se realizó, a partir del diagnóstico, con la participación de los actores educativos, teniendo en cuenta las necesidades del contexto e identificando el problema materia de la presente investigación denominada: “Plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular en la I.E.P. N° 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto”, que tiene como objetivo general diseñar un plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular.

Como metodología se utilizó la Investigación Acción Participativa, de tipo aplicada, con enfoque cualitativo. Se utilizó como instrumento de recojo de información la guía de entrevista, la misma que estuvo conformada por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que están sujetas a medición. Se ha determinado un conjunto de acciones de planificación, implementación y evaluación del proceso de desempeño docente en el aula, llegando a plantear la alternativa de solución: “Plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular”. Para el logro de la propuesta se ha hecho una revisión de los referentes teóricos propuestos por el Ministerio de Educación y de otras experiencias, que dan el sustento a la propuesta.

Este plan de acción está orientado a mejorar la gestión curricular mediante la implementación de un conjunto de estrategias orientadas a la formación continua de los docentes.

PALABRAS CLAVE: *desempeño docente, formación, trabajo colegiado.*

PRESENTACIÓN

¿Deben seguir estudiando los docentes durante su carrera o basta con lo que aprendieron en el Pedagógico o la Universidad? El presente trabajo académico trata de responder a esta pregunta y busca contribuir con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, tarea fundamental encargada a todas las instituciones educativas del país. Al observar cómo algunos docentes presentaban debilidades en su práctica pedagógica diaria surgió el interés por realizar esta investigación-acción, ya que su metodología permite, al mismo tiempo que se investiga, ir solucionando el problema en el mismo lugar de los hechos. Así, pues, el objetivo de este trabajo es fortalecer el desempeño profesional de los docentes para mejorar su práctica en el aula y, en consecuencia, lograr mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En el **capítulo I**, realizamos la contextualización del problema desde un nivel macro hasta el nivel micro. Asimismo, realizamos el diagnóstico y la descripción general de la situación problemática haciendo un análisis de sus causas y consecuencias, mediante la técnica del árbol de problemas, hasta definir el problema y plantear una alternativa de solución.

En el **capítulo II** se recogen experiencias anteriores, nacionales e internacionales, de estudios realizados sobre el mismo tema. Asimismo, se presenta los referentes teóricos-conceptuales que sustentan la alternativa planteada, lo cual permitirá comprender la naturaleza, características y efectos de la problemática, así como identificar los avances sobre gestión curricular.

El **capítulo III** se refiere a la metodología empleada, dando cuenta que el tipo de investigación es aplicada y educacional porque está dirigido a resolver problemas de

la gestión curricular; el diseño de investigación es la investigación acción participativa, porque se resuelven los problemas de manera colaborativa y democrática.

El **capítulo IV** describe la propuesta de solución propiamente dicha, con los objetivos que persigue, las acciones a realizar, así como los recursos humanos y financieros a utilizar durante su ejecución y una matriz de monitoreo y evaluación.

El presente trabajo concluye presentando las referencias bibliográficas consultadas, así como los apéndices que son las evidencias del trabajo realizado.

Se espera que el presente Plan de Acción sea el inicio de un largo proceso de investigación y que sirva de referencia para los lectores interesados en la materia, ya que el tema de fortalecimiento del desempeño docente demanda, asumir retos, de tal forma que se mejore la práctica docente en aula.

El presente trabajo académico es una oportunidad que logrará beneficios en favor de los docentes y, principalmente, de los estudiantes en el logro de las competencias curriculares, creando oportunidades de tal forma que contribuya a mejorar la sociedad y la vida de las personas.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

El Ministerio de Educación del Perú, en los últimos años, ha venido implementando programas educativos y acciones destinadas a la revalorización de la carrera docente, tratando de que la reforma educativa se haga desde dentro hacia afuera, es decir, que los docentes y los directivos de las instituciones educativas sean los encargados de liderar y alcanzar el nivel más óptimo de funcionamiento de las instituciones educativas, cuya misión fundamental es lograr aprendizajes pertinentes y de calidad para todos los estudiantes.

Estas acciones están sustentadas en la Ley General de Educación, Ley N° 28044, en cuyo artículo 3° se define a la educación como un derecho fundamental de la persona y de la sociedad, garantizado por el Estado, bajo criterios de calidad para todos. Esta Ley que busca la calidad de la educación promueve, además, en su artículo 13°, inciso d) la Formación inicial y permanente de los docentes y de las autoridades educativas, que garantiza su idoneidad, como factor fundamental para el logro de la tan ansiada calidad educativa.

Es imperativo reconocer que el Proyecto Educativo Nacional, en el Objetivo Estratégico 3 “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia”, propicia equipos docentes que se desempeñan de manera ética y competente (MINEDU, 2007, p. 16), es decir, docentes que asuman un compromiso ético con sus estudiantes, de brindarles una enseñanza de calidad, para lo cual resulta imprescindible que su formación inicial sea reforzada en forma continua de acuerdo con el avance de

la ciencia pedagógica y de la didáctica. Asimismo, en el Objetivo Estratégico 2 “Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad”, el Estado, en el PEN, brinda autonomía a las instituciones educativas para tomar decisiones en tres temas clave: recursos, selección de docentes y formación de sus equipos docentes (MINEDU, 2007, p. 43), entendiéndose como “formación” el desarrollo profesional docente que deberá alcanzarse en la misma institución educativa.

Por otro lado, el Gobierno Regional de Loreto, en su Proyecto Educativo Regional, Objetivo Estratégico 2, busca “Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad en la región Loreto”, lo cual implica que los estudiantes en todas las instituciones educativas de la región deberán alcanzar aprendizajes fundamentales para su desarrollo personal, el progreso regional y la integración nacional. Del mismo modo, el PER en su Objetivo 3, propicia “Maestros responsables y con efectivo desempeño docente” (GOREL, 2009, p. 15), o sea, docentes con vocación de servicio que asuman la carrera en permanente formación, actualización y perfeccionamiento y con mentalidad abierta a los cambios porque como decía el Prof. Ricardo Arévalo, en las aulas del Instituto Pedagógico, “maestro que deja de estudiar es un maestro que debe dejar de enseñar”.

Asimismo, el Consejo Participativo Local de Educación de Alto Amazonas, en el Proyecto Educativo Local 2010-2021 propone en el Objetivo Estratégico 2 “Estudiantes con aprendizajes pertinentes desarrollan competencias fundamentales” que en las instituciones educativas se logren competencias de manera efectiva, crítica y creativa, dejando atrás los aprendizajes ineficaces, poco pertinentes y poco funcionales. Y para lograr este cometido, en el Objetivo Estratégico 3 “Maestros

competentes profesionalmente, ejercen la docencia” propugna que el docente, entre otras cualidades, debe poseer idoneidad profesional, manejando adecuadamente las nuevas teorías del aprendizaje y la enseñanza, para que pueda liderar la formación de las nuevas generaciones.

Finalmente, la I.E.P. N° 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”, en su Proyecto Educativo Institucional, capítulo III Propuesta de Gestión Centrada en los Aprendizajes, propone en el Objetivo Estratégico 2 “Fortalecer el desempeño docente en las diferentes áreas curriculares a través de un sistema de talleres y cursos de capacitación para mejorar los aprendizajes de los estudiantes” (IEP “JJPR”, 2017, p. 13) y así lograr aprendizajes de calidad entre todos los estudiantes.

En el marco normativo descrito líneas arriba, se desarrollará el presente Plan de Acción en la Institución Educativa Pública “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”, ubicada en la calle Comercio N° 928, de la ciudad de Yurimaguas.

Yurimaguas, ciudad capital del distrito del mismo nombre y de la provincia de Alto Amazonas, en la región Loreto, tiene como coordenadas geográficas: 5°53'38" latitud Sur y 76°06'19" longitud Oeste. Se ubica a un nivel de 182 m.s.n.m., sobre la orilla izquierda del río Huallaga. Ocupa una extensión de 514.48 km². La sociedad de Yurimaguas se caracteriza por una fuerte presencia de migrantes de diferentes regiones del país, principalmente de la sierra peruana, quienes llegan con el afán de hacer negocios en diferentes rubros. Asimismo, además de la población nativa, alberga a poblaciones indígenas shawis, cocamas-cocamillas y shiwilos.

Entre las actividades económicas más importantes tenemos: los servicios (de construcción y de transporte), el comercio, la agricultura, la extracción de madera y la crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral. Un porcentaje menor de la

población se dedica a la pesca. Por otro lado, Yurimaguas presenta algunos problemas sociales como el excesivo consumo de bebidas alcohólicas, el aumento del embarazo adolescente debido a la promiscuidad sexual y el consumo de drogas prohibidas. Sin embargo, es digno de resaltar también sus celebraciones tradicionales como el paseo de la vaca loca durante la fiesta patronal en honor a la Virgen de Las Nieves, en agosto; la fiesta de San Juan, en junio y las veladas al Señor de Logroño, en el mes de octubre; que forman parte de su legajo cultural. Su nivel educativo es bajo, ya que gran parte de la población sólo cuenta con primaria completa. Un menor porcentaje tiene secundaria completa y sólo muy pocos tienen educación superior.

La Institución Educativa Pública “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz” se ubica en “La Loma”, el barrio más antiguo de la ciudad de Yurimaguas, que cuenta con una población aproximada de 4 100 habitantes, quienes gozan de los servicios básicos de agua, desagüe y energía eléctrica. El barrio registra algunos problemas sociales como el consumo de drogas, el alto índice de violencia familiar, sub-empleo de la población activa y alto porcentaje de hogares disfuncionales, que repercuten negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

Sin embargo, la población de este populoso barrio conserva las tradiciones culturales de la ciudad, tales como la celebración de las fiestas de Carnaval, de San Juan y las veladas a los santos.

La Institución Educativa Pública fue creada en el año 2006. Tiene una infraestructura de material noble, suficiente y adecuada para desarrollar sus actividades; sin embargo, sus áreas verdes y de recreación son escasas. Actualmente cuenta con 280 estudiantes matriculados en el nivel secundario.

Los docentes del nivel secundario, población a la que directamente beneficiará el presente Plan de Acción, son catorce, de los cuales el 36% son nombrados en plazas orgánicas presupuestadas y el 64% son contratados, todos con título pedagógico en sus respectivas especialidades. Un porcentaje considerable de los profesores de esta Institución asumen la función docente con bastante profesionalismo, lo cual se evidencia en la adecuada planificación para la enseñanza, en la organización de su trabajo y en la ejecución de la evaluación de los aprendizajes. Sin embargo, aún quedan docentes que demuestran una práctica rutinaria en el aula, pese a su juventud. Tienen poco conocimiento y comprensión de las características de todos sus estudiantes y de sus contextos, insuficiente dominio de los contenidos disciplinares que enseñan, planifican individual y aisladamente la enseñanza; conducen el proceso de enseñanza sin el uso de estrategias y de recursos pertinentes; evalúan permanentemente el aprendizaje, pero no usan sus resultados para tomar decisiones y retroalimentar a los estudiantes.

Por otra parte, la Institución Educativa cuenta con un equipo de directivos que asumió el desafío de liderar pedagógicamente, centrando su trabajo en los aprendizajes de los estudiantes para que todos reciban una educación de calidad y puedan contribuir al desarrollo de la provincia de Alto Amazonas y la región Loreto. El directivo tiene la capacidad para diseñar de manera participativa los instrumentos de gestión escolar, estableciendo metas de aprendizaje; genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad; promueve la resolución pacífica de conflictos; gestiona los riesgos y dirige al equipo administrativo hacia el logro de los objetivos institucionales.

Los estudiantes proceden de familias socioeconómicamente pobres, tienen mucho potencial, participan activamente en las actividades de aprendizaje, actividades

recreativas, culturales y deportivas organizadas por la institución educativa; sin embargo, un buen grupo de ellos, presenta un alto índice de desmotivación e indisciplina. Algunos estudiantes cumplen roles que no les corresponden, a temprana edad, ante la desatención de sus padres, para contribuir diariamente con la canasta básica familiar.

Los doscientos cincuenta padres y madres de familia registrados participan mayoritariamente en las actividades institucionales, formando parte de los Comités de Aula y de las Brigadas de Autoprotección Escolar que vigilan la seguridad de los estudiantes. La mayoría de ellos constituyen hogares disfuncionales y un gran porcentaje es iletrado. Debido a su condición de pobreza y extrema pobreza algunos son beneficiarios del Programa Juntos.

Finalmente, debemos mencionar que la Institución Educativa presenta como fortalezas el buen clima institucional que impera, la voluntad de los docentes por cumplir a cabalidad sus funciones y la constante participación de los padres de familia en las actividades escolares; además identificamos como oportunidades los concursos que propicia el MINEDU a lo largo del año, tales como los Juegos Florales, Juegos Deportivos, Olimpiadas de Matemáticas, etc. Asimismo, la ejecución de este Plan de Acción, por iniciativa del MINEDU es una oportunidad de mejora para esta institución educativa. Las fortalezas y oportunidades señaladas nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción. Esta propuesta académica fortalece las competencias del directivo, establecidas en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, Dominio 2, Competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación

continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje” (MINEDU, 2014, p. 35), pues permitirá al directivo diseñar y ejecutar talleres, cursos y otras estrategias de formación docente en servicio establecidas en el Plan de Fortalecimiento del Desempeño Docente que se propone. El desempeño 15 del Marco del Buen Desempeño del Directivo aún es más explícito cuando señala que el directivo deberá “diseñar oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje” (MINEDU, 2015, p. 46), lo que implica gestionar en la escuela espacios de formación docente en servicio, en coordinación con los especialistas de la UGEL y haciendo uso pertinente de los recursos financieros y herramientas pedagógicas institucionales en busca de mejores resultados de aprendizaje.

Al implementar y ejecutar este Plan de Acción, se asegura también el cumplimiento del Compromiso de Gestión Escolar N° 1 relacionada con el Progreso de los Aprendizajes de todos los Estudiantes de la Institución Educativa; así como el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo, planteado por Viviane Robinson, en la dimensión 4, referida a la promoción y participación del directivo en el aprendizaje y desarrollo de los profesores de la institución educativa.

El Plan de Acción se desarrollará en tres etapas: Etapa de Planeamiento y de Formulación (2018), en la que, en conjunto con los demás actores institucionales, realizamos el diagnóstico e identificamos el problema, luego establecimos los objetivos, la alternativa de solución y las acciones a ejecutar, en base a un conjunto de instrumentos y herramientas metodológicas; Etapa de Implementación y Ejecución (2019) tendrá el propósito de implementar una serie de estrategias para cumplir con los objetivos y metas propuestas en relación a la problemática identificada, generando

las condiciones para el cumplimiento de los logros de aprendizaje y por consiguiente la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y Etapa de Evaluación (2019 – 2020) en la que se desarrollará simultáneamente a la ejecución del plan de acción, mediante un proceso permanente y sistémico de recolección y análisis de la información, con la finalidad de ir validando y reorientando su desarrollo y determinar finalmente si los resultados logrados cumplieron con aminorar el problema planteado y con los objetivos y metas propuestas.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

La problemática identificada referido al escaso fortalecimiento del desempeño docente afecta directamente a los docentes, ya que la institución educativa no está cumpliendo su rol imperativo de brindar o gestionar espacios para que los docentes se desarrollen profesionalmente y avancen al ritmo de la ciencia pedagógica. También afecta a la gestión curricular, ya que, al no existir trabajo colegiado, los docentes realizan las programaciones curriculares de mediano y corto plazo cada uno a su manera y sin el rigor que exige el Currículo Nacional. Todo esto se pudo evidenciar al realizar las visitas de monitoreo al aula a cada uno de los docentes del nivel secundario, comprobándose, además, que algunos de ellos muestran ciertas falencias en cuanto a su desempeño en el aula. Asimismo, la inadecuada distribución del tiempo destinado a las actividades escolares no permite a los docentes dedicarse a su actualización o perfeccionamiento, a esto se suma los costos que representa el asistir a un Diplomado u a un Curso de Especialización. Por lo que, el Estado, a través de las instituciones educativas, tiene la noble misión de crear y costear los espacios de formación en servicio para los docentes.

La alternativa de solución que se propone se respalda en los Procesos de la Gestión Escolar, tales como: el Proceso Estratégico de Dirección y Liderazgo, específicamente en el Proceso Estratégico 03: Evaluar la Gestión Escolar y el Subproceso Estratégico 03.3: Adoptar medidas para la mejora continua; el Proceso Operacional de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, específicamente en el Proceso Operacional 03: Fortalecer el desempeño docente y el Subproceso Operacional 03.1: Desarrollar Trabajo Colegiado; el Proceso de Soporte que hace referencia al Funcionamiento de la I.E, específicamente el Proceso de Soporte 01: Administrar recursos humanos y el Subproceso de Soporte 01.3: Fortalecer capacidades. Asimismo, con el Proceso de Soporte 04: Administrar recursos económicos y el Subproceso de Soporte 04.1: Programar y ejecutar los gastos.

Para recoger la información respecto a la problemática que afecta a esta I.E. se ha empleado la técnica de la observación, para lo cual se diseñó una Guía de Observación, sobre todo en las visitas de monitoreo al aula a cada uno de los docentes. Asimismo, se ha empleado la técnica de la entrevista y como instrumento se elaboró una Guía de Entrevista, la misma que fue aplicada a cada uno de los docentes del nivel secundario. La información recogida fue procesada y analizada, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) En la categoría de fortalecimiento del desempeño docente, todos los profesores coinciden en que la institución educativa debe brindarles espacios para su desarrollo profesional y así puedan mejorar sus estrategias de enseñanza y, por ende, desempeñar mejor su labor docente en el aula, en medio de unos estudiantes cada vez más esquivos a los buenos modales y a la disciplina y en

un contexto adverso en el que las normas y las leyes permiten casi todo al estudiantado y limitan casi todo a los docentes. Como señala Vezub (2007):

“Ser maestro, ser profesor en los nuevos escenarios de agudización de la pobreza y la exclusión social, de surgimiento de nuevas configuraciones familiares e identidades juveniles, en el marco de las transformaciones culturales y de los modos de procesar el conocimiento y la información, puede ser una oportunidad para que los docentes desarrollen nuevos conocimientos, esquemas de percepción, clasificación y acción, y asuman el control sobre su práctica, mejorando las experiencias escolares de los niños y jóvenes, ocupando un rol protagónico en la transmisión y producción cultural, construyendo nuevos sentidos para la tarea de enseñar. O, por el contrario, si no se acompaña de políticas y acciones específicas para que esto suceda, puede provocar un empobrecimiento, paralización y vaciamiento del oficio docente”.

- b) En la categoría de trabajo colegiado casi la totalidad de los entrevistados coincide en señalar que esta estrategia contribuye a mejorar su práctica en aula, siempre que exista voluntad de los docentes para participar en las reuniones o que exista más de un docente en una determinada especialidad. Una tercera condición que señalan los docentes es que exista mucha coordinación y toma de decisiones entre el equipo directivo y los docentes. En ese sentido, Moreno (2012) señala que “el trabajo colegiado es una nueva estrategia que se inscribe dentro de la formación centrada en la escuela, para mejorar la formación de los

docentes, la gestión del centro y por ende su calidad, así como la iniciativa y participación de todos los miembros de la comunidad educativa”.

- c) En la categoría distribución del tiempo la mitad de los entrevistados señala que es el mismo docente quien debe controlar y dosificar su tiempo para planificar sus actividades de formación, mientras que la otra mitad considera que este tiempo dedicado a la formación en servicio deberá estar controlado por el equipo directivo o por un equipo de especialistas en formación docente. Sea como fuere, es justo y necesario destinar parte del tiempo escolar a la formación de los docentes, para que los resultados de aprendizaje de los estudiantes sean cada vez mejores. Al respecto Vezub (2009) señala que los espacios de formación en servicio constituyen una oportunidad para que los docentes reflexionen sobre sus prácticas de enseñanza y su trabajo diario con los estudiantes, con el afán de reestructurar sus saberes adquiridos en su formación inicial y de cambiar algunas creencias pedagógicas tradicionales. Sin embargo, es preciso acotar que, actualmente, los horarios escolares rígidos y anacrónicos no permiten utilizar tiempo escolar para hacer cursos y/o talleres de formación o propiciar espacios de discusión respecto de la práctica pedagógica diaria, relegando estas actividades a horarios extras que muchas veces generan resistencia entre el profesorado. Es tiempo de romper esquemas como señala Martinic (2015) “la educación necesita un concepto de tiempo propio de nuestra época. Los tiempos disponibles y las clasificaciones actuales impiden realizar cambios en las prácticas pedagógicas que deben caracterizarse por la flexibilidad; considerar distintos ritmos de los estudiantes, culturas escolares, conocimientos, etc.”.

Finalmente, luego del diagnóstico, efectuado a través de la técnica del árbol de problemas, se ha encontrado que las escasas estrategias de fortalecimiento del desempeño docente afectan a la gestión curricular de la institución educativa pública N° 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”.

1.3 Formulación del problema

A través de la técnica lluvia de ideas, se han identificado los principales problemas que vive la institución educativa, se ha analizado la situación problemática y con la ayuda de una matriz se valoró el grado de incidencia de cada problema, con lo que se ha identificado y priorizado como problema el escaso fortalecimiento del desempeño docente que afecta a la gestión curricular; mediante el análisis se delimitó el problema en el área de gestión curricular, lo que afecta también al liderazgo pedagógico en la gestión escolar, llegando a formular el siguiente problema: **¿De qué manera el adecuado fortalecimiento del desempeño docente mejora la gestión curricular de la I.E.P. 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”?**

El problema ha sido analizado y priorizado a través de la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica del problema principal, lo que está ocurriendo en una determinada situación, por qué está ocurriendo, es decir, identificar las causas y qué es lo que esto está ocasionando, es decir, los efectos o consecuencias. El árbol de problemas, que presentamos en el Apéndice 2, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Formulación del problema central
- Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones
- Identificación de los efectos y sus interrelaciones

- Diagramado del árbol de problemas
- Verificación de la consistencia de su estructura.

En un segundo momento, identificamos las causas, siendo la primera causa la limitada aplicación de estrategias de formación docente en servicio en la I.E., la cual se encuentra enmarcada dentro del proceso de gestión curricular. Esta causa trae como consecuencia el incumplimiento de los compromisos de gestión escolar, sobre todo el Compromiso 1 que tiene que ver con el progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes, ya que los docentes no logran los aprendizajes esperados debido a la debilidad de su práctica, frente a lo cual se proponen estrategias de formación docente en servicio.

La segunda causa analizada está referida a la ausencia de un sistema de trabajo colegiado, la cual se encuentra enmarcada dentro del proceso de gestión curricular. Esta causa trae como consecuencia el desorden en la planificación curricular, expresado sobre todo en las sesiones de aprendizaje de los docentes, quienes las planifican cada uno a su manera sin que haya unidad y coherencia de estrategias para cumplir los procesos pedagógicos y la secuencia didáctica de acuerdo al área curricular que enseñan y esto, en consecuencia, repercute en el aprendizaje de los estudiantes, pues tampoco existe unidad de criterios para la evaluación de los aprendizajes y contribuye, además, con el aislamiento profesional voluntario de los docentes. Frente a esta situación planteamos la implementación de un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado en la I.E.

La tercera causa es la inadecuada distribución del tiempo dedicado a la formación en servicio, la cual se encuentra dentro del proceso de gestión curricular. Esta causa genera una enseñanza rutinaria y tradicional debido a la desactualización pedagógica

y normativa de los docentes y a la falta de comprensión de los conceptos clave que enmarcan al Currículo Nacional, ya que, al no disponer de tiempo para aprender, los docentes se quedan rezagados frente al avance de la ciencia y la tecnología. Ante esta situación planteamos la implementación de una adecuada planificación y distribución del tiempo para los espacios de formación.

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia la existencia de buenas condiciones institucionales para buscar su solución, tales como el clima escolar porque existe buen trato entre todos y buenas relaciones entre docentes y directivos. Asimismo, hay docentes con predisposición para dar un tiempo extra y con capacidades pedagógicas como para guiar y ayudar a sus pares.

1.4 Planteamiento de la alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada escaso fortalecimiento del desempeño docente que afecta a la gestión curricular, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable la propuesta de un *Plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular en la I.E.P. N° 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”, nivel Secundario, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto*, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 01

Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Limitada aplicación de estrategias de formación en servicio para el fortalecimiento del desempeño docente.	OE1. Proponer estrategias de formación docente en servicio.	Gestión Curricular	A1.1 Curso de actualización en evaluación formativa. A1.2 Taller de diseño y elaboración de instrumentos de evaluación formativa. A1.3 Tertulias pedagógicas sobre: pensamiento crítico y pensamiento complejo, uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, estrategias de comprensión lectora.
Ausencia de trabajo colegiado en la I.E.	OE2. Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado.	Gestión Curricular	A2.1 Reunión de docentes para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado. A2.2 Ejecución de las reuniones de trabajo colegiado. A2.3 Reunión de evaluación de las reuniones de trabajo colegiado.
Inadecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.	OE3. Proponer una adecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.	Gestión Curricular	A3.1 Reunión de docentes para acordar un horario destinado a la formación en servicio. A3.2 Reunión de evaluación del horario destinado a la formación en servicio.

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos.

Rodríguez (2015) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como

situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63). El árbol de objetivos, que presentamos en el *Apéndice 3*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Conversión del problema en objetivo general
- Conversión de las causas en medios, que luego servirán para la construcción de objetivos específicos.

La alternativa de solución planteada es pertinente, pues, guarda estrecha relación con la cuarta dimensión del liderazgo pedagógico identificada por Vivian Robinson “Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes”. Así pues, el líder pedagógico “participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza” (MINEDU, 2018).

Asimismo, la alternativa planteada contribuirá a mejorar el desempeño de los docentes en el aula y, en consecuencia, a obtener mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes, logrando así los objetivos de la reforma educativa planteada por el Ministerio de Educación que tienen que ver con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual necesitamos docentes competentes y motivados para enseñar, docentes que tomen en serio su formación continua, ya que deben desarrollar su práctica pedagógica en el aula al ritmo del avance de la ciencia pedagógica y la tecnología educativa.

Por otro lado, la alternativa de solución planteada involucra la participación democrática, activa y reflexiva de todos los directivos y docentes de la institución educativa que ejecutarán las acciones propuestas.

Finalmente, no debe dejarse de señalar algunos riesgos que genera la adopción de la propuesta de solución que se plantea. En primer lugar, el riesgo político-sindical de una posible huelga magisterial podría devenir en programas de recuperación pedagógica, restando tiempo valioso para, o postergando, la ejecución de las acciones propuestas, ya que algunos docentes siempre encuentran motivos de resistencia para dedicar tiempo al estudio. En segundo lugar, se debe mencionar el tránsito laboral de los docentes contratados, quienes podrían ser adjudicados a otra institución educativa o, incluso, los docentes nombrados que optan por postular a los Programas Educativos que el mismo Ministerio de Educación implementa, en busca de mejoras salariales, dejando su cargo para un contrato, con lo que los objetivos del presente trabajo académico no serían cumplidos al 100%.

1.5 Justificación

El trabajo académico propuesto se justifica en los siguientes fundamentos:

- ✓ **En lo práctico**, el presente trabajo académico se justifica en la pertinencia de las estrategias para fortalecer el desempeño de los docentes, que fomenta la desarticulación de la planificación curricular con los instrumentos de evaluación formativa en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz” de Yurimaguas.
- ✓ **En lo metodológico**, este trabajo académico se justifica en la aplicación pertinente de la metodología centrada en la investigación acción participativa

propuesto por Roberts, citado por Hernández, et al (2014, p.501) y aplicada, de tipo descriptivo, propuesto por Sánchez y Reyes (2005) y los referentes conceptuales propuestos por el MINEDU en sus diversos módulos del diplomado y la segunda especialidad, la misma que garantiza su rigurosidad académica.

- ✓ **En lo social**, este trabajo académico se justifica en la mejora de la gestión curricular que beneficia a la práctica docente y, por ende, repercute en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y, en el futuro, puedan emitir juicios críticos que aporten al desarrollo de la provincia de Alto Amazonas.

La alternativa de solución adquiere valor, pues se centra en el aprendizaje del currículo como centro de fortalecimiento de la gestión curricular del directivo y las capacidades docentes, para ello desarrolla referentes conceptuales enfocados al currículo, secuencias didácticas y su aplicación en sus diversos contextos.

CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha esbozado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. Señalaremos antecedentes desarrollados tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Los antecedentes que se presentan a continuación han sido extraídos de los repositorios de la Universidad Cayetano Heredia y de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle:

Quiroz (2015), en su Tesis “Fortalecimiento de la Formación Continua de los Docentes desarrollado por el Municipio de Pisco- Región Ica”, describió cómo el Municipio de Pisco realizó el proceso de fortalecimiento de Formación Continua de los docentes de la provincia de Pisco, Región Ica. Aplicó un cuestionario de 41 ítems a cien docentes, con una escala de valoración tipo Likert, llegando a la conclusión de que los docentes estaban satisfechos de recibir formación continua por parte de su Municipalidad, considerando las dimensiones: necesidades educativas, necesidades pedagógicas, necesidades humanas y necesidades investigativas.

Asimismo, Espinoza, Vilca y Pariona (2014), en su tesis “El desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica proposicional del cuarto grado de secundaria de la institución educativa Pamer de Zárata – San Juan de Lurigancho-2014”, cuyo objetivo general fue determinar la relación existente entre el desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica proposicional del cuarto grado de educación secundaria de la Institución Educativa Pamer de Zárata - San Juan de Lurigancho, mediante la investigación sustantiva, cuyo propósito es "dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento”, han llegado a la conclusión de que existe relación significativa entre el desempeño docente, las capacidades pedagógicas de estos, las relaciones interpersonales y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica proposicional del cuarto grado de educación secundaria de la Institución Educativa Pamer de Zárata- San Juan de Lurigancho- Lima, en una clara demostración de que las capacidades pedagógicas y el desempeño de los docentes juegan un rol preponderante en el rendimiento académico de los estudiantes.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Los antecedentes que se presentan a continuación han sido extraídos de los repositorios de la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y de la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador):

Martínez (2007), en su tesis “El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional”, cuyo objetivo fue describir y relacionar los factores internos y externos que intervienen en el

desarrollo profesional docente, observando las relaciones de las variables del factor interno: la actitud y el grado de satisfacción; y las del factor externo: el grado académico y el trabajo colaborativo y mediante el diseño de investigación descriptiva, ha llegado a la conclusión de que para que exista un cambio de actitud en los docentes y que se involucren en los diferentes procesos de análisis y reflexión sobre su desarrollo profesional, se requiere que, en las organizaciones micro y macro, se comprenda que el aprendizaje es afectivo, emocional y cognitivo, y que, desde su formación, el profesorado tenga la inducción a la participación y colaboración, responsabilidad profesional y conciencia laboral.

Asimismo, Campoverde (2014) ha presentado la Tesis “Desempeño Docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica de la Unidad Educativa “Belisario Quevedo” de la ciudad de Pujilí, provincia de Cotopaxi”, cuyo objetivo fue desarrollar talleres de capacitación para mejorar el desempeño docente en el país del norte Ecuador. Fue una investigación cuantitativa, exploratoria y descriptiva ya que aplicó muestras reducidas de personas seleccionadas utilizando el análisis estadístico y algunas técnicas de medición, llegando a la conclusión de que el mejoramiento del desempeño docente y de los procesos educativos se da a través de la capacitación continua y el perfeccionamiento docente mediante talleres.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción que estamos desarrollando, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

2.2.1. Enfoques que sustentan la alternativa priorizada: Los dos enfoques que sustentan este trabajo académico y que han sido propuestas por el Ministerio de Educación son:

a) Enfoque de gestión participativa: La solución a la problemática identificada no depende única y exclusivamente del directivo, sino de todos los actores educativos, principalmente de los docentes, con quienes el directivo consensuará y trabajará cooperativamente buscando su participación en la toma de decisiones, pues “no son elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. Desde esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los procesos de gestión se realicen con éxito” (MINEDU, 2018, p. 12).

b) Enfoque transformacional: La tarea administrativa tradicional de los directivos debe ser transformada en una nueva forma de actuar centrada en el logro de aprendizajes por los estudiantes. Así, el directivo buscará armonizar las tensiones magisteriales existentes, tales como la falta de tiempo y la sobrecarga de labores, justificación que presentan los docentes para no dedicar tiempo a su formación continua, con los propósitos de mejora propuestos en este trabajo académico que es mejorar el desempeño de los docentes para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

2.2.2. Fortalecimiento del desempeño docente: Desde la escuela y siguiendo los postulados del Ministerio de Educación, se busca que los docentes, en comunidad, vayan aprendiendo cada día nuevas estrategias de enseñanza, nuevas formas de evaluar los aprendizajes, y vayan actualizando sus teorías y enfoques curriculares y

pedagógicos, es decir, que su formación continúe a lo largo de su carrera, fortaleciendo así su desempeño.

Más aún, los docentes de secundaria tienen una doble exigencia: deben ser competentes disciplinariamente, esto es, tener dominio científico del área que enseñan, y ser competentes didáctica y pedagógicamente, o sea, deben saber enseñar, aplicando estrategias metodológicas acorde a las necesidades de los estudiantes y siguiendo estrictamente los procesos pedagógicos y didácticos de una sesión de aprendizaje. Para cumplir cabalmente estos dos requerimientos, los docentes necesitan estar en formación continua.

Por otro lado, para que haya fortalecimiento del desempeño docente deben conjugarse mínimamente tres condiciones: uno, que exista un equipo directivo mediano o altamente capacitado y con vocación de servicio para brindar formación docente en servicio; dos, que exista en la institución educativa un sistema medianamente estructurado para realizar trabajo colegiado y, tres, que los directivos y los docentes muestren predisposición para distribuir adecuadamente su tiempo dedicado a la formación en servicio.

2.2.3. Formación docente en servicio:

Si bien, la formación inicial de los docentes, ya sea en la Universidad o en el Pedagógico, no ha cubierto todas las necesidades formativas requeridas para un buen desempeño en el aula, no significa que el docente deba quedarse con los brazos cruzados y lamentándose de que no le hayan enseñado y/o no haya aprendido oportunamente como se debe. Surge pues, la gran posibilidad de buscar el desarrollo profesional en la escuela, en armonía con los compañeros de trabajo. Lo peor que

puede hacer un docente es quedarse con el problema sin buscar la solución. Como ha señalado Michael Fullan, citado por Vezub, L. (2007), con ironía: “la educación del profesorado tiene el honor de ser, al mismo tiempo el peor problema y la mejor solución de la educación”. Así que, la solución para la incompetencia docente es la formación docente en servicio.

Estas jornadas de formación en servicio requieren de espacios colaborativos, amicales, donde se discutan y estudien temas diversos profesionalmente, con rigor científico, apoyados en teorías y enfoques planteados por estudiosos expertos en materias pedagógicas y didácticas. Estas acciones debidamente encaminadas harán que la institución educativa se convierta, poco a poco, en una comunidad profesional de aprendizaje.

“El desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) en las escuelas y, en última instancia, la transformación de la escuela en su conjunto en una gran CPA consiste en una estrategia de mejora... Constituye, igualmente, una herramienta de reforma que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia, entre otros” (Krichesky y Murillo, 2011, p. 66).

2.2.2.1. Tipos de formación docente en servicio: Entre las estrategias de formación docente en servicio usadas por el Ministerio de Educación figuran los cursos y talleres, los programas de actualización y especialización y el asesoramiento y asistencia técnica (MINEDU, 2017, p. 30).

Dada la complejidad y la demanda de mayores recursos financieros, en este Plan de Acción descartaremos los programas de actualización y especialización, así como el asesoramiento y asistencia técnica y nos quedaremos sólo con los cursos y talleres y añadiremos las tertulias pedagógicas y el trabajo colegiado.

a) Cursos y talleres: Los cursos y talleres de actualización, especialización y/o perfeccionamiento son recursos que complementan la formación inicial y fortalecen el desempeño de los docentes en servicio sobre un tema pedagógico específico.

Como señala el Instituto Pedagógico Nacional “Monterrico” en su página web: es un Curso, cuando a través de él se precisa el aspecto teórico conceptual de forma estructurada y coherente y es un Taller, cuando en paralelo con la teoría y los conceptos, los docentes desarrollan y construyen, desde su realidad educativa, sus necesidades y sus propios intereses en relación a una temática específica.

Los cursos y talleres son eventos cortos en cuanto a su duración y efectivos en cuanto a su aplicabilidad, pues llegan directamente a los docentes y es trabajado cara a cara por un especialista o por un docente par mejor capacitado. Entre las temáticas a tratar figuran los relacionados a la práctica pedagógica diaria en el aula, como por ejemplo, las estrategias de comprensión y producción de textos, la resolución de problemas lógico-matemáticos, el uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, la evaluación formativa y por competencias, la planificación curricular, etc.

Usaremos el término cursos y talleres de actualización, perfeccionamiento y especialización porque eso es lo que necesitan los docentes, en tanto que el curso y el taller de capacitación se aplican a alguien que desconoce totalmente un determinado tema. Como señala Rodríguez en su trabajo publicado en una revista de Pedagogía en Venezuela:

“No deja de llamar la atención que en la normativa legal se utilicen los vocablos más apropiados de «perfeccionamiento», «especialización» y «actualización», mientras que en la práctica se utilice el término «capacitación», cuyo significado está asociado con habilitar a alguien que carece de conocimientos; a entrenamiento, con la connotación de información para ser aplicada sin discusión; seguimiento de instrucciones o de protocolos previamente organizados, es decir con el razonamiento instrumental” (Rodríguez, 2009, p. 4).

b) Tertulias pedagógicas dialógicas: Es una estrategia de formación docente que consiste en entregar textos científicos-pedagógicos originales a los docentes para su lectura y estudio individual, para proceder luego a discutir y analizar dicho contenido en grupo, en un diálogo abierto, hasta lograr una comprensión cabal de lo que significa el texto.

A través de las tertulias pedagógicas dialógicas se puede construir conocimiento de forma colectiva, dando énfasis a los aspectos teóricos en relación con nuestras prácticas y vivencias. Los docentes participantes fortalecen su conocimiento teórico a través del diálogo abierto, franco, amical, en el que todos los participantes tengan una predisposición al entendimiento.

“La comprensión intersubjetiva de un texto es sin duda mucho más rica que la que pudiera obtener cualquier persona por sí misma. Se trata de un recurso de formación permanente que puede durar tanto como acuerden los y las participantes, un curso escolar, un número determinado de libros, etc. y volverse a retomar cuando el grupo quiera” (Fernández, 2012, p. 116).

2.2.4. Trabajo colegiado:

El trabajo colegiado es una estrategia poderosa para mejorar la práctica docente en el aula, ya que planificar las unidades y las sesiones de aprendizaje, diseñar instrumentos de evaluación y preparar materiales educativos entre todos resulta más fructífero que hacerlo solo, ya que, reza el dicho, “dos o más cabezas piensan mejor que una”. Como sostiene la Secretaría de Educación Pública de México “el trabajo colegiado docente, a través de la colaboración formal e intencional organizada, se convierte en un pilar importante para la mejora continua de la práctica docente y del plantel en su conjunto” (Secretaría de Educación Pública de México, 2015, p. 6).

A través del trabajo colegiado se puede conformar un equipo de docentes que demuestre condiciones para dialogar sobre temas pedagógicos, ponerse de acuerdo sobre las estrategias de enseñanza y de evaluación que se van a aplicar en las aulas, que puedan compartir no sólo información, sino también sus conocimientos, sus experiencias vividas en las aulas y los problemas que encuentran entre sus estudiantes en el día a día, mostrando siempre un clima de respeto y tolerancia (Secretaría de Educación Pública de México, 2015, p. 8).

El trabajo colegiado, entendida como parte de la cultura colaborativa de la escuela, no solo tiene que ver con las reuniones en las que participan los docentes en la escuela, sino con las actitudes de apoyo entre docentes que se evidencian cada día, estableciendo un sistema de trabajo con relaciones sanas y satisfactorias, en la que se valora el trabajo de todos y el directivo reconoce e incentiva dichas relaciones laborales.

“El trabajo colegiado existe cuando hay temas comunes a discutir y puntos sobre los que se toman acuerdos, entre éstos están: el análisis y adecuación del

plan y los programas de estudio, los materiales educativos, las experiencias de trabajo con cada grupo, la valoración de los logros y las dificultades que se van manifestando en el proceso educativo; estos aspectos demandan un análisis colectivo que reporta información para identificar necesidades pedagógicas específicas que deben atenderse. El trabajo colegiado es una de las estrategias para definir las responsabilidades individuales y colectivas que implica la tarea de la educación en el aula con miras al mejoramiento permanente y al fortalecimiento profesional, tanto de docentes, directivos y alumnos” (Ob. Cit.)

Así, pues, al crear una nueva cultura escolar, docentes y directivos deberán asumir el trabajo colegiado como una herramienta irrenunciable que va a enriquecer y fortalecer el desempeño de los docentes y va a mejorar el servicio educativo de la institución educativa. Los directivos con su trato horizontal y amigable respetarán, supervisarán y harán cumplir los acuerdos asumidos en el trabajo colegiado.

A través del trabajo colegiado, los docentes promueven su autoformación, pues se convierten en autodidactas porque, al participar en las reuniones, se ven obligados a aportar algo para no quedar en ridículo, para lo cual necesariamente tienen que indagar sobre los temas en cuestión, permitiendo el fortalecimiento de sus capacidades y competencias.

2.2.5. Planificación y distribución del tiempo:

Muchos estudios revelan, sobre todo en los países de América Latina, que los directores de las instituciones educativas dedican poco tiempo a las tareas pedagógicas y dedican más tiempo a las tareas burocráticas y tradicionales, como administrar

documentación, gestionar mobiliario e infraestructura, supervisar la disciplina de los estudiantes y otras tareas relacionadas con actividades extracurriculares.

Así pues, uno de los desafíos fundamentales de los directores es distribuir su tiempo de acuerdo a las prioridades de la escuela y la prioridad de toda institución educativa de la actualidad es generar aprendizajes significativos y de calidad en los estudiantes. Sin embargo, docentes y directivos aducen que están sobrecargados de tareas escolares y que ya no están con la predisposición para asumir más compromisos relacionados con la escuela, menos aún con dedicar más tiempo, fuera del horario de trabajo, para la formación en servicio. Máxime, si se tiene en cuenta que los salarios no son acordes con los trabajos realizados.

Entonces, ¿Cómo ganarle tiempo al tiempo? ¿Qué hacer para sacar provecho del poco tiempo que queda? El historiador británico Cyril Northcote Parkinson, en la década de los 50, postuló tres leyes fundamentales relacionadas con su experiencia, una de las cuales señala que “El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia”. Lo cual se explica así: Cuando hay poco tiempo para hacer un trabajo, el esfuerzo es muy grande. Pero...A medida que aumenta el tiempo disponible para hacer el mismo trabajo, el esfuerzo se va haciendo cada vez menor, es decir, se pierde tiempo. (Recuperado de <https://sebastianpendino.com/ley-de-parkinson-productividad/>).

Los docentes, al igual que casi todos los servidores públicos, malgastamos el tiempo en cuestiones poco productivas y cuando nos exigen trabajar bajo presión, nos estresamos fácilmente. Por ello, es urgente planificar el tiempo dedicado a la escuela, el tiempo dedicado a la familia y el tiempo dedicado al ocio. Una adecuada distribución

del tiempo hará que los esfuerzos desplegados en cada tarea den los resultados esperados y mejorará los estados de ánimo y, consecuentemente, la práctica docente.

La Santa Biblia, Libro de libros, en Eclesiastés 3,1 señala: “Todo tiene su momento oportuno; hay un tiempo para todo lo que se hace bajo el cielo”. Así, pues, los docentes y los directivos, si planifican adecuadamente su tiempo, deberán disponer también un tiempo para seguir estudiando durante toda su carrera, por ser justo y necesario. Por el fortalecimiento de sus desempeños y por la mejora de su práctica pedagógica, en busca de mejores resultados de aprendizajes de sus estudiantes deberán dedicar un tiempo al estudio colaborativo, a su formación en servicio.

Las estrategias de solución al problema detectado que planteamos en este Plan de Acción apuntan inexorablemente a que la I.E.P. N° 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz” se convierta en una Comunidad Profesional de Aprendizaje, ya que ésta no requiere de grandes recursos financieros para su implementación más que buena voluntad y mucha actitud de cambio y mejora, así como un elevado compromiso con los aprendizajes de los estudiantes.

“A título de reflexión, todo parece indicar que no es tanto una cuestión de recursos materiales sino más bien una cuestión de cultura y buena voluntad lo que va a permitir desarrollar una CPA como estrategia de mejora en los centros escolares. Tal como se ha demostrado, no se requieren de reestructuraciones masivas ni de grandes inversiones de dinero sino que se trata, en realidad, de poder generar espacios que desafíen la estructura tradicional de las escuelas. A fin de cuentas, el mayor reto consiste en convertir a los centros educativos en lugares de trabajo más acogedores y gratificantes para los profesores, en los que el aprendizaje esté a la orden del día” (Krichesky y Murillo, 2011, p. 75).

Sin embargo, un factor que no debemos olvidar es el salario que perciben mensualmente los docentes y las horas de trabajo que se les exige realizar. El Ministerio de Educación del Perú deberá comprender que nadie trabaja gratis o por amor al arte y los maestros saben que en varias entidades del Estado las horas extras trabajadas son remuneradas. En tal virtud, los equipos directivos de las instituciones educativas deberán tener la autonomía necesaria para reestructurar los horarios de trabajo establecidos y combinarlos con los horarios que los docentes dedicarán al acompañamiento pedagógico, al trabajo colegiado y a los talleres de capacitación en el marco del Plan de Fortalecimiento del Desempeño Docente. Sólo así, en sintonía y de la mano de los docentes, se podrá conformar la Comunidad Profesional de Aprendizaje. De otro modo, todo quedará en buenas intenciones.

Como señalan Gabriela J. Krichesky y F. Javier Murillo Torrecilla:

“Asimismo, los directivos deben flexibilizar ciertas variables temporales y espaciales para que toda la organización del centro se estructure de forma tal que apoye la colaboración y el aprendizaje continuo de los profesores. Para ello, deben o bien diseñar nuevos tiempos y espacios adecuados para estimular el diálogo con los colegas o bien reestructurar los programas y la asignación del trabajo ya estipulada” (Krichesky y Murillo, 2011, p. 76).

2.2.5. Gestión Curricular:

La gestión curricular tiene que ver con las políticas y las prácticas que llevan a cabo los docentes y directivos de las instituciones educativas con el fin de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Al respecto, el Ministerio de Educación considera a la gestión curricular:

“Como la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras escuelas a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados” (MINEDU, 2017).

La gestión curricular no se queda en la materialización documentaria de lo que deben aprender los estudiantes, sino que su fin último es lograr que los niños, niñas y adolescentes aprendan de verdad, logren desarrollar sus capacidades y sean competentes en los diferentes campos de la vida.

Lograr tal cometido no es nada fácil, pues los docentes y directivos deberán ser competentes en teoría y práctica respecto a qué quieren que aprendan los estudiantes y plasmarlo en su Proyecto Educativo Institucional. Esta es la misión vocacional del docente: gestionar el currículo para lograr aprendizajes en los estudiantes, tal como señala Castro (2005):

“La gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad social; en consecuencia, la reflexión debe situarse en las "enseñanzas" y los "aprendizajes", que se desarrollan en el seno de la institución escolar, involucrando en ello a estudiantes, docentes, directivos, principalmente” (Castro, 2005).

Así, pues, cómo enseñan los docentes y qué y cuánto aprenden los estudiantes es el resumen de la gestión curricular, misión social de la escuela.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo académico, según el tipo de investigación, es aplicada, ya que según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. Esta investigación educacional está dirigida a resolver problemas de la gestión escolar relacionada con el escaso fortalecimiento del desempeño docente que afecta a la gestión curricular. Por tanto, esta investigación es muy singular y tiene un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, no tiene como propósito fundamental realizar aportes al conocimiento científico. Su aporte consiste en mostrar niveles de implementación de estrategias para el fortalecimiento del desempeño docente, asegurando con ello la mejora de la gestión curricular y el logro de las metas relacionadas con el Compromiso de Gestión Escolar 1: Progreso Anual de todos los estudiantes de la institución educativa y del Proyecto Educativo Institucional.

Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) es una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo. Propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Es abierto, porque si bien parte de un problema planteado, no existe un proceso definido, por lo cual, las preguntas de investigación no necesariamente se definen por completo. Es flexible, porque este tipo de investigación se construye cruzando las respuestas obtenidas de los participantes y el sustento teórico, reconstruyendo la realidad desde las percepciones o cómo lo observan los

participantes. Es holístico, porque la investigación cualitativa requiere la comprensión de la totalidad de cualidades que se interrelacionan en torno a un problema o fenómeno, objeto de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7). Bajo este enfoque, al investigar el problema que afecta a la gestión curricular, expresada en el escaso fortalecimiento al desempeño docente, se ha implementado el diagnóstico a partir de entrevistas a profundidad que al ser procesadas a través de técnica de procesamiento de datos, analizadas y sustentadas en el marco teórico que sustenta tanto las categorías como subcategorías, permitiendo construir las conclusiones preliminares del fenómeno de estudio.

3.2 Diseño de investigación

Según et al. (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (p. 470). En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación/acción, pues según Hernández et al. (2014), este diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la IEP “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”, la problemática a cambiar está referida al escaso fortalecimiento del desempeño docente que afecta a la gestión curricular.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y una propuesta para resolverlo (p. 472), a través del diseño de un Plan de Fortalecimiento del Desempeño Docente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501), así, en este marco, los docentes del nivel secundario de la institución educativa han participado desde la definición del problema, a través de jornadas pedagógicas donde se analizaron los problemas que afectan a la gestión escolar, priorizando aquellas relacionadas al fortalecimiento del desempeño docente, que correspondan a las competencias propias del directivo y las condiciones de viabilidad para su resolución. Siendo el objeto de estudio, el plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular, se recogió de ellos, a través de la entrevista a profundidad, sus percepciones respecto a este tema y las formas cómo podrían ser resueltas, que luego han sido consideradas como parte del sustento de la alternativa priorizada para resolver el problema a través de la propuesta organizada en el trabajo académico.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.1 Plan de Acción

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de las causas y el análisis de los referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular en la Institución Educativa N° 62174 “Rvdo. P. Juan Julián Primo Ruiz”, nivel Secundaria.

El Plan de Acción que se presenta es una propuesta de mejoramiento del liderazgo pedagógico de corto plazo, está sustentado en la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y se relaciona con la propuesta de mejora o alternativa de solución propuesta.

El Plan de Acción sirve para saber cuándo debemos ejecutar exactamente las actividades requeridas para lograr el objetivo que buscamos, para establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que necesitamos, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las decisiones que debemos tomar para mejorar las que no están funcionando.

El Plan de Acción es importante y pertinente porque la situación actual de las escuelas, no sólo rurales sino también del ámbito urbano, es crítica en cuanto a los resultados de aprendizaje de las evaluaciones estandarizadas aplicadas por el MINEDU, y urge tomar acciones referidas al fortalecimiento del desempeño docente para contribuir a solucionar la crisis, en correspondencia con los referentes teóricos que brindó la

Universidad Marcelino Champagnat durante el proceso de formación en servicio a los directivos que buscaron obtener el título de Segunda Especialidad con mención en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un Plan de Fortalecimiento del Desempeño Docente para mejorar la Gestión Curricular en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”, Nivel Secundaria, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.

Objetivos específicos:

OE1 Proponer estrategias de formación docente en servicio.

OE2 Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado.

OE3 Proponer una adecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.

4.1.2 Participantes

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción:

- 01 director
- 01 subdirector
- 14 docentes del nivel secundario

4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de Acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

Tabla N° 02

Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Objetivo específico 1: Proponer estrategias de formación docente en servicio.	Limitada aplicación de estrategias de formación en servicio para el fortalecimiento del desempeño docente.	A1.1 Curso de actualización sobre evaluación formativa. A1.2 Taller de diseño y elaboración de instrumentos de evaluación formativa. A1.3 Tertulias pedagógicas sobre: pensamiento crítico y pensamiento complejo, uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, estrategias de comprensión lectora.
Objetivo específico 2: Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado.	Ausencia de trabajo colegiado en la I.E.	A2.1. Reunión de sensibilización para acordar un cronograma anual de reuniones. A2.2. Ejecución de las reuniones de reuniones de trabajo colegiado. A2.3. Reunión de evaluación de las reuniones de trabajo colegiado.
Objetivo específico: Proponer una adecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.	Inadecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.	A3.1. Reunión de sensibilización para acordar un horario destinado a la formación. A3.2. Reunión de evaluación de la participación de los docentes en los espacios de formación en servicio.

Objetivo específico 1: Proponer estrategias de formación docente en servicio.

Para dar cumplimiento a este objetivo se plantean las siguientes acciones:

A1.1. Curso de actualización sobre evaluación formativa.

El objetivo es empoderar a los docentes de los aspectos teórico-conceptuales respecto a la evaluación formativa propuesta en el Currículo Nacional, ya que es uno de los temas que tiene que ver con su tarea cotidiana. Esta actividad se realizará en el mes de mayo, con una duración de 20 horas pedagógicas, como mínimo. Se aplicará la técnica de la exposición y la lectura guiada, para tratar el tema. Al finalizar el curso se evaluará la participación de cada docente para entregar los certificados respectivos.

A1.2. Taller de diseño y elaboración de instrumentos de evaluación formativa.

El objetivo es que los docentes vayan poniendo en práctica la teoría aprehendida en el curso sobre evaluación formativa y, en colaboración con sus pares, diseñen los instrumentos que aplicarán en sus aulas durante la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Esta actividad se realizará en el mes de junio, con una duración de 20 horas pedagógicas, como mínimo. Se aplicará la técnica del taller para realizar trabajos entre todos. Al finalizar el taller se evaluarán los productos obtenidos para entregar los certificados respectivos.

A1.3. Tertulias pedagógicas sobre: pensamiento crítico y pensamiento complejo, uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, estrategias de comprensión lectora.

El objetivo es empoderar a los docentes respecto del pensamiento crítico y el pensamiento complejo, así como de temas relacionados con el uso pedagógico de la ciencia y la tecnología y las estrategias de comprensión lectora. Esta actividad se realizará trimestralmente, con una duración de 2 horas pedagógicas, como mínimo. Se aplicará la técnica del diálogo dirigido, para tratar los temas, previo estudio o lectura indagatoria de los textos materia de conversación.

Objetivo específico 2: Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado.

A2.1. Reunión de docentes para acordar un cronograma anual de reuniones.

El objetivo es consensuar entre directivos y docentes las fechas para las reuniones de trabajo colegiado durante todo el año. Esta actividad se realizará al inicio del año escolar con una duración de dos horas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum, para debatir las propuestas y tomar acuerdos. Al final se deberá obtener un Cronograma Anual de Reuniones de Trabajo Colegiado, el mismo que será incluido en el Reglamento Interno para su cumplimiento obligatorio.

A2.2. Implementación de las Reuniones de Trabajo Colegiado.

El objetivo es que los docentes trabajen en forma conjunta la planificación curricular de mediano y corto plazo, así como el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Esta actividad se realizará semanalmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica del taller

para la planificación de las unidades y sesiones de aprendizaje, así como para el diseño de los instrumentos de evaluación. Al final se deberá obtener las planificaciones curriculares de cada docente.

A2.3. Reunión de evaluación de las reuniones de trabajo colegiado.

El objetivo es que los docentes y los directivos evalúen, mediante el enfoque crítico-reflexivo, su participación en las reuniones de trabajo colegiado ejecutadas, a fin de tomar decisiones de mejora. Esta actividad se realizará semestralmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum para discutir la participación de cada actor. Al final se deberá tomar medidas correctivas consensuadas.

Objetivo específico: Proponer una adecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.

A3.1. Reunión de docentes para acordar un horario destinado a la formación.

El objetivo es consensuar entre directivos y docentes los horarios destinados a los cursos y talleres, así como a las tertulias pedagógicas. Esta actividad se realizará al inicio del año escolar con una duración de dos horas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum para debatir las propuestas y tomar acuerdos. Al final se deberá obtener un Horario destinado a la Formación en Servicio, el mismo que será incluido en el Reglamento Interno para su cumplimiento obligatorio.

A3.2. Reunión de evaluación de la participación de los docentes en los espacios de formación en servicio.

El objetivo es que los docentes y los directivos evalúen, mediante el enfoque crítico-reflexivo, su participación en los cursos, talleres y tertulias pedagógicas, a fin de tomar decisiones de mejora. Esta actividad se realizará semestralmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum para discutir la participación de cada actor. Al final se deberá tomar medidas correctivas consensuadas.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que se ejecutarán y, por tanto, el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de Acción, se han seleccionado las siguientes:

Tabla N° 03

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de Entrevista
Observación	Guía de Observación
Gabinete	Fichaje

López (2014), señala que “las técnicas corresponden a la aplicación de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos” (p. 8). La técnica que se

empleará para recoger datos será la Entrevista a profundidad y el instrumento será la Guía de Entrevista semiestructurada, aplicada a los participantes que intervienen en el desarrollo de esta propuesta.

La entrevista a profundidad, como lo denomina Merlino (citado en Minedu, 2010) “son las entrevistas focalizadas por lo general sobre un tema, en las que el entrevistador intenta revelar las experiencias de la persona a la que entrevista sobre el tema en cuestión, así como las ideas, creencias, actitudes, afectos y prácticas vinculados a él. En suma, se trate de poner de relieve los significados que el tema reviste para el sujeto, en una espiral de aspectos que se van concatenando entre sí” (pág. 18).

4.1.5 Recursos humanos y materiales

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del Plan de Acción:

Recursos humanos

- Responsable: Director
- Beneficiarios: Docentes
- Expositores: Especialistas de la UGEL

Recursos materiales

- Materiales de escritorio
- Laptop y proyector multimedia
- Pizarra y marcadores acrílicos
- Libros
- Fotocopias

4.1.6 Presupuesto

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente Plan de Acción.

Las acciones planteadas serán financiadas con los recursos propios generados en la institución educativa, para lo cual este presupuesto deberá incluirse en el Plan de Trabajo del Comité de Recursos Propios.

Tabla N° 04

Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Curso de actualización sobre evaluación formativa.	Laptop, Proyector, Refrigerios	01 01 80	S/. 3 000 S/. 1 500 S/. 240,00	Ministerio de Educación Ministerio de Educación Ingresos Propios
Taller de diseño y elaboración de instrumentos de evaluación formativa.	Laptop, Proyector, Refrigerios	01 01 80	S/. 3 000 S/. 1 500 S/. 240,00	Ministerio de Educación Ministerio de Educación Ingresos Propios
Tertulias pedagógicas sobre: pensamiento crítico y pensamiento complejo, uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, estrategias de comprensión lectora.	Libros Fotocopias Refrigerios	16 160 16	S/. 800,00 S/. 16,00 S/. 50,00	Ministerio de Educación Ingresos Propios Ingresos Propios

Reunión de docentes para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.	Laptop,	01	S/. 3 000	Ministerio de Educación
	Proyector,	01	S/. 1 500	Ministerio de Educación
	Refrigerios	16	S/. 50,00	Ingresos Propios
Ejecución de las reuniones de reuniones de trabajo colegiado.	Refrigerios	16	S/. 50,00	Ingresos Propios
Reunión de evaluación de las reuniones de trabajo colegiado.	Refrigerios	16	S/. 50,00	Ingresos Propios
Reunión de docentes para acordar un horario destinado a la formación.	Laptop,	01	S/. 3 000	Ministerio de Educación
	Proyector,	01	S/. 1 500	Ministerio de Educación
	Refrigerios	16	S/. 50,00	Ingresos Propios
Reunión de evaluación del horario destinado a la Formación en Servicio.	Refrigerios	16	S/. 50,00	Ingresos Propios

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

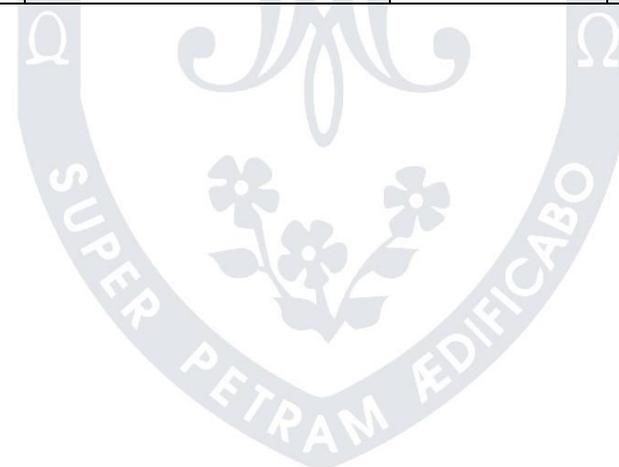
Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.

Tabla N° 05

Matriz de planificación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019											
					M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Diseñar un Plan de Fortalecimiento del Desempeño Docente para mejorar la Gestión Curricular en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”, Nivel Secundaria, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	OE1. Proponer estrategias de formación docente en servicio.	A2.1 Reunión de docentes para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.	Equipo directivo	Laptop, Proyector, Refrigerios	x											
		A3.1 Reunión de docentes para acordar un horario destinado a la formación.	Equipo directivo	Laptop, Proyector, Refrigerios	x											
	OE2. Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado.	A1.1 Curso de actualización en evaluación formativa.			Laptop, Proyector, Refrigerios		x		x		x					
		A1.2 Taller de diseño y elaboración de instrumentos de evaluación.	Equipo directivo	Laptop, Proyector, Refrigerios			x		x							

	OE3. Proponer una adecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.	A1.3 Tertulias pedagógicas sobre: pensamiento crítico y pensamiento complejo, uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, estrategias de comprensión lectora.	Equipo directivo	Libros, separatas, Refrigerios		x		x		x		x		
		A2.2 Ejecución de las reuniones de reuniones de trabajo colegiado.	Equipo directivo	Refrigerios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		A2.3 Reunión de evaluación de las reuniones de trabajo colegiado.	Equipo directivo	Refrigerios					x				x	
		A3.2 Reunión de evaluación de la participación de los docentes en los espacios de formación en servicio.	Equipo directivo	Refrigerios					x				x	



4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 6 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

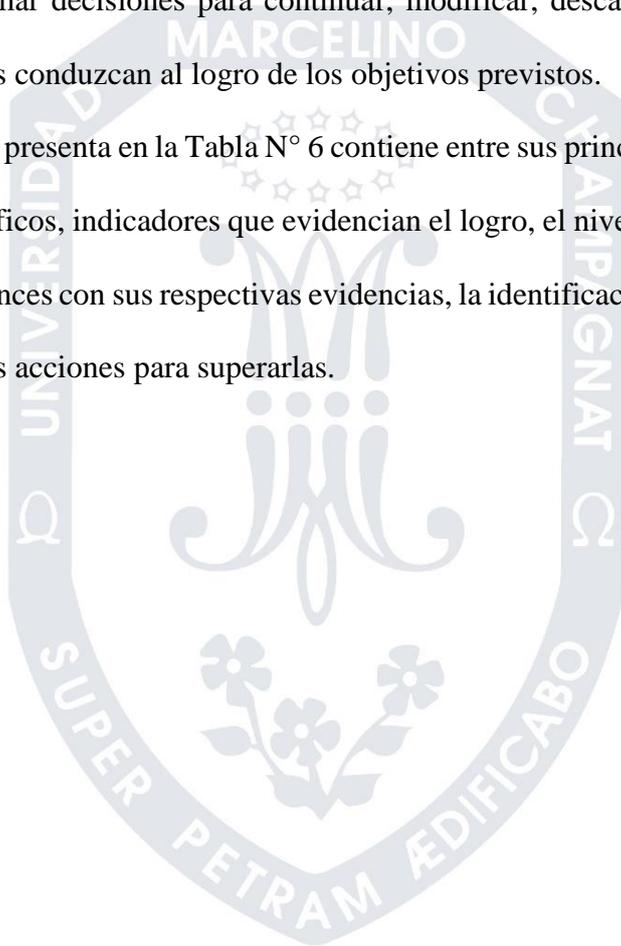


Tabla N° 06

Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
OE1: Proponer estrategias de formación docente en servicio.	A1.1 Curso de actualización sobre evaluación formativa.	Porcentaje de docentes que participan en el Curso de Actualización.	100% de docentes actualizados		x		Registro de asistencia, Acta de reunión	Inexistencia del presupuesto asignado al curso.	Convenio con la MPAA para su aporte económico.
	A1.2 Taller de diseño y elaboración de instrumentos de evaluación formativa.	Porcentaje de docentes que participan en el Taller de Actualización.	100% de docentes participan en el taller.		x		Registro de asistencia, Acta de reunión, productos	Inasistencia de los docentes a los talleres	Sensibilización a los docentes para su participación efectiva.

	A1.3 Tertulias pedagógicas sobre: pensamiento crítico y pensamiento complejo, uso pedagógico de la ciencia y la tecnología, estrategias de comprensión lectora.	Porcentaje de docentes participan en las Tertulias Pedagógicas.	100% de docentes participan en tertulias		x		Registro de asistencia, acta de reunión	Paros, huelgas, tránsito laboral del docente	Reprogramación de las acciones previstas.
OE2 Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado.	A2.1. Reunión de sensibilización para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.	Porcentaje de docentes que participan en la reunión.	100% de docentes participan en la reunión.		x		Acta de reunión	Resistencia de un docente	Reprogramar la reunión para dialogar personalmente con el docente.
	A2.2. Ejecución de las reuniones de reuniones de trabajo colegiado.	Porcentaje de docentes que participan en las	100% de docentes participan en las reuniones		x		Actas de reuniones, registro de asistencia	Inasistencia de los docentes a las reuniones	Sensibilización a los docentes para su participación efectiva.

		reuniones de trabajo colegiado.	de trabajo colegiado.						
	A2.3. Reunión de evaluación de las reuniones de trabajo colegiado.	Porcentaje de docentes que participan en las reuniones de evaluación del trabajo colegiado	100% de docentes participan en las reuniones de evaluación del trabajo colegiado		x		Actas de reuniones, registro de asistencia	Ausentismo de docentes	Reprogramación de la reunión.
OE3 Proponer una adecuada distribución del tiempo para los	A3.1. Reunión de docentes para la sensibilización e implementación de un horario destinado a la formación.	Porcentaje de docentes que participan en la reunión.	100% de docentes participan en la reunión.		x		Acta de reunión	Resistencia de un docente	Reprogramar la reunión para dialogar personalmente con el docente.

espacios de formación.	A3.2. Reunión de evaluación de la participación de los docentes en los espacios de formación en servicio.	Porcentaje de docentes que participan en la reunión.	100% de docentes participan en las reuniones de evaluación de la participación en su formación.		x		Actas de reuniones, registro de asistencia	Ausentismo de docentes	Reprogramación de la reunión.
------------------------	---	--	---	--	---	--	--	------------------------	-------------------------------



4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla N° 07

Resultados de validación

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	

Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

Los resultados están en conformidad a los indicadores de evaluación establecidos en la ficha de autoevaluación y evaluación del informe de trabajo académico: Plan de Acción para el liderazgo pedagógico, el cual ha sido brindado por el especialista de la evaluación.

REFERENCIAS

- Campoverde, M.L. (2014). Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica de la Unidad Educativa “Belisario Quevedo” de la ciudad de Pujilí, provincia de Cotopaxi. Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.
- Castro, R. F. (2005). Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes Educativos, Horizontes Educativos, 2005, [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>> ISSN 0717-2141
- Cocoma, A. (2010). Reflexión de la práctica pedagógica: punto de convergencia para la resignificación de la enseñanza. Recuperado de <https://compartirpalabramaestra.org/blog/reflexion-de-la-practica-pedagogica-punto-de-convergencia-para-la-resignificacion-de-la-ensenanza>
- Consejo Nacional de Educación (2007). Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú. Lima.
- Espinoza, J.L.; Vilca, C.T. y Parjona, J.M. (2014). El desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica proposicional del cuarto grado de secundaria de la institución educativa Pamer de Zárate – San Juan de Lurigancho. (Tesis de Maestría). Lima.
- Fernández, S.; Garvín, R. y González, V. (2012). Tertulias pedagógicas dialógicas: Con el libro en la mano. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación

del Profesorado, 15 (4). (Enlace web: <http://www.aufop.com> – Consultada en fecha (12-11-2018:))

Gobierno Regional de Loreto (2009). Proyecto Educativo Regional. Hacia una educación productiva y de calidad. Iquitos-Perú.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill Education.

IEP “JJPR” (2017). Proyecto Educativo Institucional 2017-2021. Yurimaguas-Perú.

Krichesky, G. y Murillo, J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 66

Martínez, O.E. (2007). El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Martinic, S. (2015). El tiempo y el aprendizaje escolar. *Revista Brasileira de Educação*, Vol. 20 N° 61.

Ministerio de Educación del Perú (2015). Marco del Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo Escuela. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación del Perú (2017). Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del Módulo 4 de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima.

- Moreno, L. (2012). El trabajo colegiado centrado en la escuela. Una oportunidad de formación para los docentes de educación primaria. Tesis. México D.F.
- Quiroz, L. (2015). Fortalecimiento de la Formación Continua de los Docentes desarrollo por el Municipio de Pisco- Región Ica. Tesis de Maestría. Universidad Cayetano Heredia.
- Robinson, V. y otros (2008). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 33
- Rodríguez, N. (2009). Asesoramiento en Aula: Hacia un modelo de mejora profesional de docentes. *Revista de Pedagogía*, Vol. 30, N° 86.
- Secretaría de Educación Pública de México (2015). Elementos básicos para el Trabajo Colegiado, México.
- Secretaría de Educación Pública de México (2015). Lineamientos de Trabajo Colegiado, México.
- UGEL Alto Amazonas (2010). Proyecto Educativo Local. La educación que queremos para Alto Amazonas. Yurimaguas-Perú.
- Vezub, L. (2007). La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. España.

Vezub, L. (2010). El desarrollo profesional docente centrado en la escuela: concepciones, políticas y experiencias. - 1a ed. - Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE Unesco

APÉNDICES

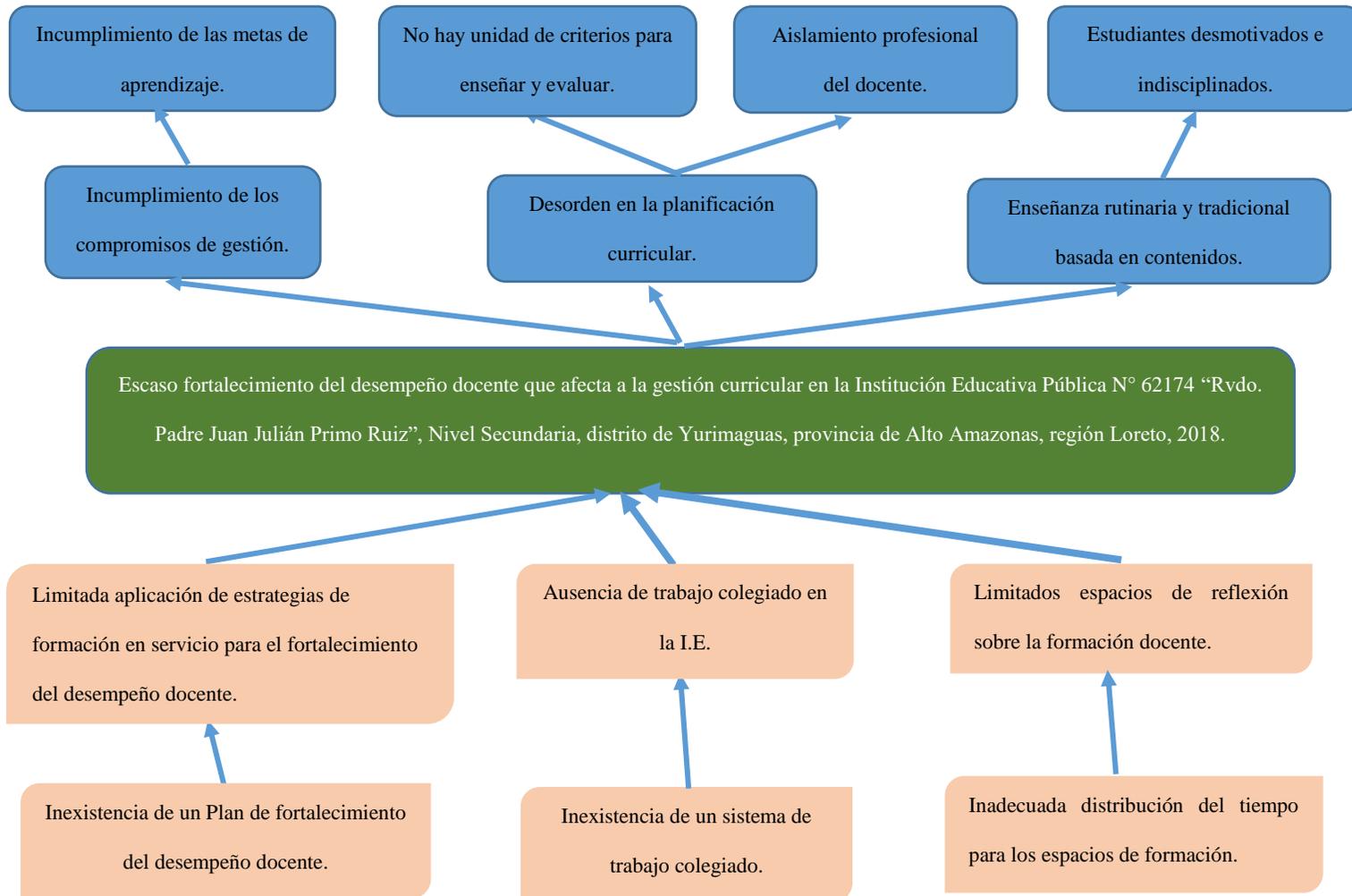
Apéndice 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”, nivel Secundaria, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.

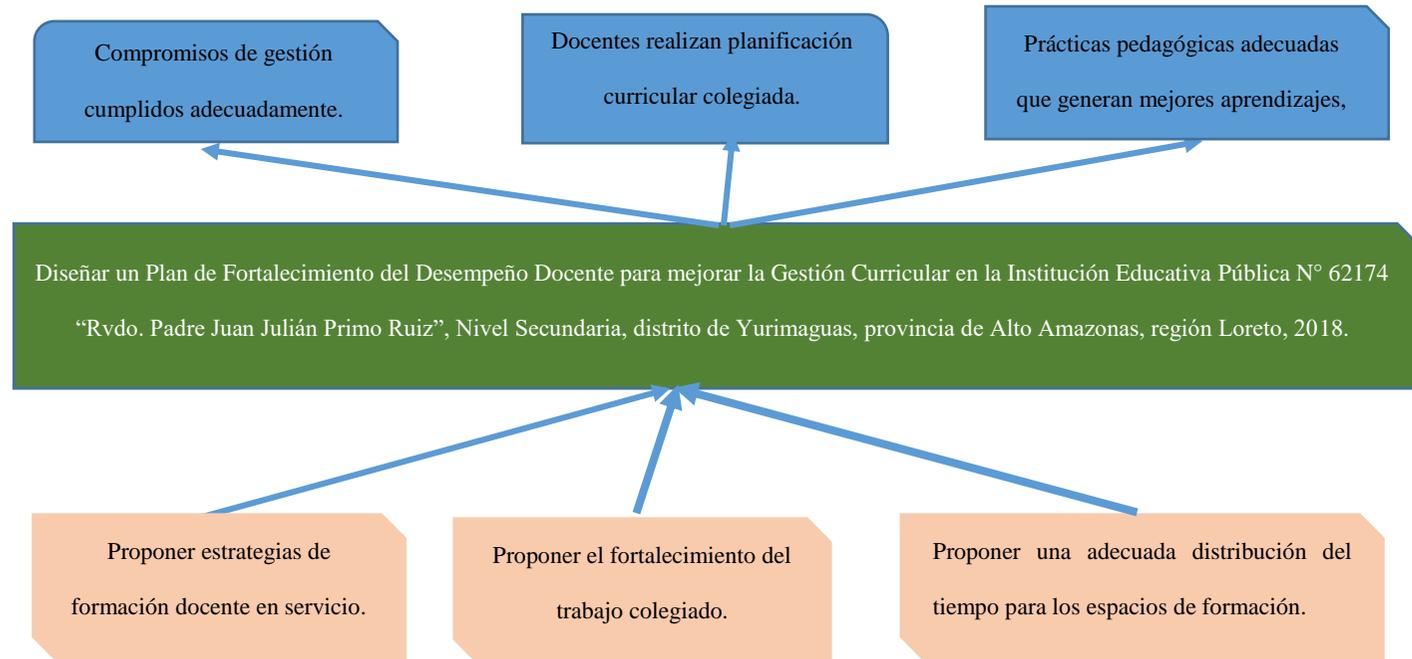
<i>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</i>	<i>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</i>	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>MÉTODO</i>
Escaso fortalecimiento del desempeño docente que afecta a la gestión curricular en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”, Nivel Secundaria, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	¿De qué manera el adecuado fortalecimiento del desempeño docente mejora la gestión curricular de la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz” Nivel Secundaria,	Plan de fortalecimiento del desempeño docente para mejorar la gestión curricular en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”, nivel Secundaria, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	Diseñar un Plan de Fortalecimiento del Desempeño Docente para mejorar la Gestión Curricular en la Institución Educativa Pública N° 62174 “Rvdo. Padre Juan Julián Primo Ruiz”, Nivel Secundaria, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	OE1. Proponer estrategias de formación docente en servicio. OE2. Proponer el fortalecimiento del trabajo colegiado. OE3. Proponer una adecuada distribución del tiempo para los espacios de formación.	Enfoque: investigación cualitativa. Tipo: aplicada. Diseño: investigación acción participativa. Técnicas: entrevista semiestructurada. Instrumentos: guía de entrevista. Técnicas de procesamiento de datos: establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista.

	distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018?				
--	---	--	--	--	--

Apéndice 2: Árbol de problemas



Apéndice 3: Árbol de Objetivos



Apéndice 4: Guía de Entrevista

Estimado docente: Con el propósito de mejorar los servicios educativos que brinda nuestra I.E., le solicitamos su opinión, respondiendo a las preguntas propuestas. Le rogamos sea objetivo y sincero. No es necesario que ponga su nombre.

CATEGORÍA 1: FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Entrevista		
Pregunta 1.1: ¿Consideras que la I.E. está desarrollando estrategias para el fortalecimiento del desempeño de los docentes en el presente año? ¿Crees que es importante que haya actividades de fortalecimiento del desempeño docente?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Docente 1: Docente 2:	- Estrategias de formación docente en servicio. - Fortalecimiento del desempeño docente.	Desempeño Docente

CATEGORÍA 2: TRABAJO COLEGIADO

Entrevista		
Pregunta 2.1: ¿Consideras que es necesario que se realice trabajo colegiado para mejorar la práctica pedagógica? y ¿Por qué crees que no se hace trabajo colegiado en la I.E?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Docente 1:	- Práctica pedagógica - Clima escolar	Trabajo colegiado

CATEGORÍA 3: DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Entrevista		
Pregunta 3.1: ¿Consideras que la distribución adecuada del tiempo es un factor importante para la formación docente? y ¿Quién debe manejar ese tiempo destinado a la formación docente?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Docente 1:	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo dedicado a la formación.- Formación en servicio	Distribución del tiempo

Apéndice 5

Evidencias de las acciones realizadas

Guía de Entrevista

Estimado docente: Con el propósito de mejorar los servicios educativos que brinda nuestra I.E., le solicitamos su opinión, respondiendo a las preguntas propuestas. Le rogamos sea objetivo y sincero. No es necesario que ponga su nombre.

CATEGORÍA 1: FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Entrevista		
Pregunta 1.1: ¿Consideras que la I.E. está desarrollando estrategias para el fortalecimiento del desempeño de los docentes en el presente año? ¿Crees que es importante que haya actividades de fortalecimiento del desempeño docente?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Yo creo que durante este año no se ha desarrollado al 100% estrategias para fortalecer nuestro desempeño. Pero yo considero que se debería tener actividades para el año que viene ya que sería de mucha importancia tanto para el docente como para el alumno.	- Estrategias de formación docente en servicio. - Fortalecimiento del desempeño docente.	Desempeño Docente

CATEGORÍA 3: DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Entrevista		
Pregunta 3.1: ¿Consideras que la distribución adecuada del tiempo es un factor importante para la formación docente? y ¿Quién debe manejar ese tiempo dedicado a la formación docente?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Yo considero que sí es importante la distribución del tiempo ya que nos permitiría organizar mejor nuestras actividades. Yo pienso que quien debe manejar el tiempo dedicado a la formación es el mismo docente.	- Tiempo dedicado a la formación. - Formación en servicio	Distribución del tiempo

CATEGORÍA 2: TRABAJO COLEGIADO

Entrevista		
Pregunta 2.1: ¿Consideras que es necesario que se realice trabajo colegiado para mejorar la práctica pedagógica? y ¿Por qué es que no se hace trabajo colegiado en la IE?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Si es para mejorar la práctica pedagógica de los cuales obtenemos muchos beneficios yo considero que es necesario. Yo creo que no se hace el trabajo colegiado en la IE es porque falta concientizar a los docentes y que mejor haciendo talleres u otras actividades de capacitación.	- Práctica pedagógica - Clima escolar	Trabajo colegiado

Guía de Entrevista

Estimado docente: Con el propósito de mejorar los servicios educativos que brinda nuestra I.E., le solicitamos su opinión, respondiendo a las preguntas propuestas. Le rogamos sea objetivo y sincero. No es necesario que ponga su nombre.

CATEGORÍA 1: FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Entrevista		
Pregunta 1.1: ¿Consideras que la I.E. está desarrollando estrategias para el fortalecimiento del desempeño de los docentes en el presente año? ¿Crees que es importante que haya actividades de fortalecimiento del desempeño docente?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Sí, pero debería fortalecer esas estrategias, además de capacitación durante el año de otras instituciones afines. Sí. Nos motiva a mejorar cada día y a estar actualizados ya a la vanguardia de la educación.	- Estrategias de formación docente en servicio. - Fortalecimiento del desempeño docente.	Desempeño Docente

CATEGORÍA 3: DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Entrevista		
Pregunta 3.1: ¿Consideras que la distribución adecuada del tiempo es un factor importante para la formación docente? y ¿Quién debe manejar ese tiempo dedicado a la formación docente?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Sí. Nos ayuda a planificar cada una de las actividades propuestas. Creo que el mismo docente de acuerdo a la propuesta de la actividad que se va a desarrollar, y es lo que va a permitir un desempeño eficiente.	- Tiempo dedicado a la formación. - Formación en servicio	Distribución del tiempo

CATEGORÍA 2: TRABAJO COLEGIADO

Entrevista		
Pregunta 2.1: ¿Consideras que es necesario que se realice trabajo colegiado para mejorar la práctica pedagógica? y ¿Por qué crees que no se hace trabajo colegiado en la IE?		
Respuesta del docente	Subcategoría	Categoría
Sí. En realidad se programa el trabajo colegiado, quizás lo que falta es mayor compromiso de parte de nosotros los docentes y entender la razón de esta actividad.	- Práctica pedagógica - Clima escolar	Trabajo colegiado

Apéndice 6: Docentes del nivel Secundario



Apéndice 7: Lista de participantes

1. Director: Hugo GUZMÁN VALLES
2. Subdirector: Segundo Julián GUERRA GUEVARA

Docentes:

3. José Luis OCMÍN MENDOZA
4. Luz Marina VELA MACEDO
5. Henry David ZAMORA NÚÑEZ
6. Percy Alberto VILCHEZ BECERRA
7. Rocío del Pilar CUSTODIO QUIROZ
8. Jutson FLORES NAVARRO
9. Culbertson Harley RIVERO REÁTEGUI
10. Juan Carlos CHUJUTALLI TENAZOA
11. Cglyman PANDURO VILLACREZ
12. Roel SOLANO MANOSALVA
13. Roky Javier TUANAMA FACHÍN
14. Eliana FLORES JULÓN