



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN DEL MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40205 MANUEL BENITO LINARES ARENAS DEL DISTRITO DE SOCABAYA - AREQUIPA**

**AUTOR: María Eugenia Cuno Soto**

**ASESOR: Jesús Arturo Portilla Valdivia**

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

Arequipa – Arequipa Sur - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

### **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional,  
por ser quienes me inspiran a seguir  
adelante.

## ÍNDICE

Resumen	
Presentación	
	Pág.
<b>Capítulo I: Identificación del problema</b>	
1.1 Contextualización del problema	9
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	15
1.3 Enunciado del problema	20
1.4 Planteamiento de alternativa solución	21
1.5 Justificación	23
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores</b>	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre problema	25
2.1.1 Antecedentes nacionales	25
2.1.2 Antecedentes internacionales	26
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	27
<b>Capítulo III: Método</b>	
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Diseño investigación	36
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación</b>	
4.1 Plan de Acción	38
4.1.1 Objetivos	39
4.1.2 Participantes	39
4.1.3 Acciones	40

4.1.4 Técnicas e instrumentos	44
4.1.5 Recursos humanos y materiales	45
4.1.6 Presupuesto	46
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	48
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	53
4.4 Validación de la propuesta	58
4.4.1 Resultados de validación	58

**Referencias**

**59**

**Apéndices**

Matriz de consistencia	61
Árbol de problemas	62
Árbol de objetivos	63
Instrumentos	64
Evidencias de las acciones realizadas	66



## RESUMEN

*El ejercicio del cargo directivo conlleva a una gran responsabilidad y compromiso. La participación en el Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ha permitido elaborar el presente Plan de Acción, denominado Gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa”; cuyo objetivo general es Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el nivel de Educación Primaria; para lograrlo se cuenta con el compromiso del Director de la IE, Sub directora de primaria, 19 docentes de aula y 4 docentes especiales.*

*Respecto al tipo de investigación es Aplicada, con un enfoque cualitativo y el diseño corresponde a la Investigación acción, de variante Investigación acción participativa; para la recolección de datos, se aplicó como instrumentos una ficha de observación, cuaderno de campo y una guía de entrevista. Encontrándose situaciones problemáticas relacionadas con los docentes, estudiantes y clima escolar. Situaciones problemáticas generadas por una Inadecuada gestión del MAE. Luego de la revisión y análisis de bibliografía referida a las situaciones problemáticas, se planteó como alternativa de solución: Implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.*

*La implementación de la CPA permitirá el desarrollo individual y grupal de los docentes, el fortalecimiento de su desempeño en aula; por consiguiente, la mejora en logros de los aprendizajes de los estudiantes.*

*Palabras claves: Clima escolar, CPA, Gestión curricular, MAE, Trabajo Colaborativo*

## PRESENTACIÓN

*Sabiendo que el éxito de los estudiantes, en lograr aprendizajes de calidad, depende del binomio: Calidad docente y Liderazgo directivo. Destacándose el valor del trabajo colaborativo en el que directivos y profesores se conjugan, el presente Plan de acción plantea como objetivo general Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa.*

*La implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, permitirá potenciar el trabajo colaborativo y la formación docente; en consecuencia los docentes se desempeñarán mejor en aula y los estudiantes lograrán aprendizajes de calidad. Para ello el equipo directivo, debe participar y garantizar la ejecución del Plan de Convivencia, por ser el clima escolar uno de los factores de mayor influencia en la construcción de los aprendizajes.*

*El propósito del Plan de acción es involucrar al directivo para que en el ejercicio su rol como líder pedagógico, pueda trabajar conjuntamente con los docentes garantizando las condiciones, fortaleciendo capacidades y generando motivaciones para la mejora del desempeño docente y consecuentemente el logro de mejores aprendizajes de los estudiantes. Tiene tres objetivos específicos: Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje, Mejorar la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación, Mejorar la gestión del clima escolar*

*El Trabajo académico está organizado en cuatro capítulos, el primer capítulo aborda la identificación de la problemática, el segundo capítulo detalla los referentes conceptuales y experiencias anteriores, en el tercer capítulo describe el método: tipo y diseños de investigación, en el capítulo cuarto se plantea la propuesta de Plan de Acción; finalizando se plantea la matriz de consistencia, el árbol de problemas e instrumentos utilizados.*

*En el primer capítulo se describe el contexto mediano e inmediato a la Institución Educativa, se analizan las situaciones problemáticas y se formula el diagnóstico determinando la problemática existente: Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria.*

*El segundo capítulo aborda estudios anteriores relacionados con la temática del presente Plan de acción, es decir, antecedentes nacionales e internacionales, concluye con el desarrollo de los referentes conceptuales que sustentan el Trabajo Académico y la propuesta.*

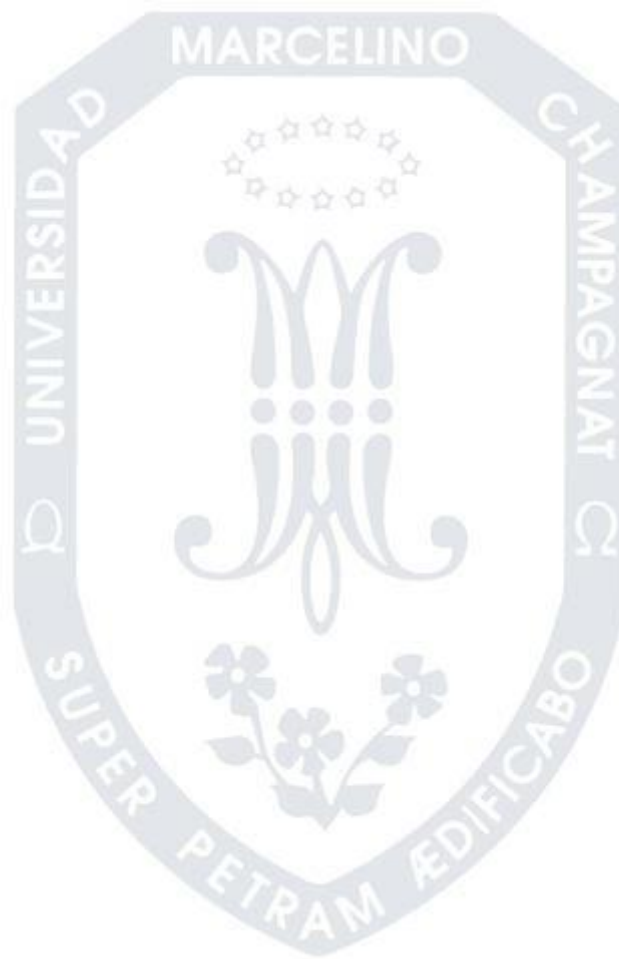
*El tercer capítulo se refiere al método utilizado. El tipo de investigación es Educativa descriptiva propositiva, ya que analiza la problemática en forma crítica y propositiva con el fin de aportar soluciones concretas. Respecto al diseño de investigación utilizado fue Investigación Acción, de variante Investigación Acción Participativa, porque para resolver la problemática es necesaria la intervención colaborativa de los actores educativos.*

*El cuarto capítulo plantea como alternativa de solución la Implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje para establecer un plan de trabajo colegiado que permita la formación docente y trabajo colaborativo en la elaboración de programaciones curriculares y diseño de sesiones de aprendizaje.*

*El diseño, implementación y monitoreo del Plan de Acción es factible de realizar al haber compromiso del equipo directivo, predisposición de docentes en fortalecer sus desempeños y se cuenta con ambientes y recursos necesarios. Asimismo, se considera importante en esta sección la validación de la propuesta como proceso y resultados a través del criterio de especialistas.*

*El trabajo académico concluye con la presentación de las referencias que sirvieron de insumo para fortalecer el marco teórico y la propuesta en sí. Finalmente van los apéndices en los cuales se aprecia la matriz de consistencia, el árbol de problemas y los instrumentos utilizados para la elaboración del presente Plan de Acción.*

*Estoy segura que el presente trabajo logrará su propósito; en consecuencia lograremos las metas educativas del nivel de Educación Primaria; asimismo espero contribuya a la comunidad científica en general y constituya medio alternativo de solución a la problemática educativa.*





## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

El presente Plan de acción se desarrolla en la Institución Educativa (IE) de gestión pública, Nro. 40205 Manuel Benito Linares Arenas; ubicada en la Calle Caravelí N° 200 de la urbanización San Martín, distrito de Socabaya, provincia, departamento y región Arequipa.

El distrito de Socabaya, se encuentra situado al suroeste de la provincia de Arequipa, a 12 Km de distancia del centro de la ciudad, comprendido entre las coordenadas 16°27'51" latitud sur, y 71°31'40" de latitud Oeste. Situado a 2,300 metros sobre el nivel del mar. Limita con los distritos de: José Luis Bustamante y Rivero por el norte; con Yarabamba, por el sur; con los distritos de Mollebaya, Characato y Sabandía, por el este; con el distrito de Jacobo D. Hunter, por el oeste. El distrito de Socabaya es atravesado por dos torrenteras y un río que divide el distrito en dos zonas. Cuenta con tres comisarías: Ciudad Mi Trabajo, Socabaya y Andrés Avelino Cáceres.

En el distrito se encuentran atractivos turísticos como la iglesia San Fernando de Socabaya, la plaza de armas, el Molino Blanco; zonas de esparcimiento y recreación como las Peñas, el campo de Golf, el club hípico, el parque recreacional El Bosque, el parque Temático; Restaurantes y picanterías, hoteles. Hay zonas para practicar turismo de aventura como motocross, trekking, escalada entre otros. Su población abraza costumbres y tradiciones como las peleas de toros, peleas de gallos; festejo de la semana santa, los carnavales. La actividad económica de la población se encuentra dividida entre comercio formal e informal, labores agrícolas, mano de obra especializada en talleres de mecánica, planchado, carrocería, tapicería, zapatería, textilera, ladrillería, entre otros; servicio de taxi, etc. Según el área de estadística de la calidad educativa del Ministerio de Educación (ESCALE), cuenta con 85 instituciones educativas de gestión pública y 101 instituciones educativas de gestión privada. En los últimos años la población estudiantil de las instituciones educativas de gestión pública han ido incrementándose, habiendo carencia

de aulas y mobiliario escolar; asimismo la infraestructura de varias instituciones pasan de los 50 años.

La IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas, se ubica en la urbanización San Martín de Socabaya, zona céntrica y comercial; en su contexto se encuentran el mercadito San Martín de Socabaya, el centro de Salud del Ministerio de Salud (MINSA) y del seguro Social (ESSALUD); instituciones educativas particulares y nacionales; financieras, Banco de Crédito, complejo y piscina municipal del distrito; ferreterías, talleres, restaurantes, bares, cabinas de internet, negocios varios, etc. Los mismos que constituyen una ventaja y riesgo al mismo tiempo. Ventaja porque los niños pueden realizar aprendizajes vivenciales visitando los centros y entidades mencionados; y desventaja por ser zona comercial, hay bastante tráfico de vehículos que ocasionan accidentes de tránsito; tráfico de personas de mal vivir, ebrios; estando los niños y niñas expuestos a observar y padecer situaciones desagradables y peligrosas.

La IE brinda servicios educativos a los niveles educativos de Primaria y Secundaria; la infraestructura destinada al nivel de Educación Primaria, tiene una antigüedad mayor a 50 años, ambientes en los cuales se da el proceso de construcción de los aprendizajes de 442 estudiantes; los mismos que están distribuidos en 19 secciones que funcionan en turno mañana; también se cuenta con un aula de innovación pedagógica, un centro de recursos tecnológicos y una biblioteca. El nivel de Educación Secundaria atiende a 321 estudiantes distribuidos en 10 aulas que funcionan en turno mañana y tres en turno tarde. Siete ambientes del nivel secundario funcionan en ambientes de material prefabricado nuevo, moderno y las otras tres en ambientes de material noble, en buenas condiciones. Los servicios higiénicos son diferenciados por sexo para cada nivel; ambos niveles educativos comparten dos patios, una losa deportiva y tres pequeñas áreas verdes.

Además de las áreas académicas planteadas en el Currículo Nacional, el nivel primario, brinda la enseñanza de inglés y robótica; diez salones han extendido en una hora su jornada académica para reforzar aprendizajes. La Fundación Telefónica capacita a los docentes y ha implementado a la IE con tabletas nuevas que operan con intranet para desarrollar el proyecto Aula Digital. También se resalta, que los estudiantes del nivel primaria son beneficiarios de varios programas gracias a convenios interinstitucionales

tales como: Escuelas Saludables, convenio entre el Centro de Salud de San Martín de Socabaya y la Institución Educativa; programa Qali Warma, gracias al cual los estudiantes diariamente reciben el desayuno escolar. Las brigadas de autoprotección escolar (BAPES) sobre todo a la hora de ingreso y salida de los estudiantes, destacándose la participación de padres de familia y policía nacional para regular el tránsito y otros peligros a los que están expuestos los estudiantes. También el serenazgo municipal, acude a la brevedad al llamado de apoyo ante una emergencia ocurrida dentro de la institución educativa.

El clima institucional entre docentes del nivel de Educación Secundaria y el nivel de Educación Primaria evidencian resquebrajamiento, que viene de años atrás. La IE primaria Nro. 40205 fue creada por Resolución N° 10905 el 21 de junio de 1961. En el año 1983 toma el nombre de Manuel Benito Linares Arenas en honor al héroe de Yarabamba sacrificado en la guerra con Chile. El año 2003, se incorpora el nivel secundario de la otrora IE Juan Manuel Polar, tomando a partir de entonces el nombre de IE Diversificada Comercial 40205 “Manuel Benito Linares Arenas”, aprobada con Resolución N° 4050. El nivel de Educación Secundaria funciona en turno tarde. Desde entonces, se suscitarían incidentes como deterioro de mobiliario, maltrato y pérdida de material educativo acusándose ambos niveles por lo sucedido.

El año 2013 las metas de atención disminuyeron notablemente para ambos niveles educativos, motivo por el cual se racionalizaron docentes; a partir del año 2014 el nivel de Educación Secundaria atiende tres salones en turno mañana, porque había ambientes racionalizados al nivel primaria. El año 2015 atiende dos salones más en ambientes prefabricados inadecuados. El 2016 el nivel Primaria incrementa sus metas de atención de 15 salones a 17 y a partir del 2017 a 19 salones.

El equipo directivo y docentes del nivel secundaria al pretender atender a más salones en el turno mañana acondicionaron ambientes prefabricados observados por Defensa Civil; se presentaba la problemática de carencia de mobiliario en ambos niveles, los servicios higiénicos se compartían entre estudiantes de ambos niveles educativos, la losa deportiva para hacer educación física tenía que compartirse entre dos profesores del nivel Primaria y un profesor del nivel Secundaria, hubo hacinamiento durante los simulacros. Esta

problemática fue agravando el clima institucional. El nivel de Educación Primaria exigía que el nivel Secundaria retornara al turno tarde, el nivel de Educación Secundaria mantenía su posición de atender a más salones en el turno mañana.

La Sub dirección y docentes de Primaria consiguieron mobiliario escolar de otras instituciones educativas para el nivel de Educación Primario. La Dirección realizó gestión ante el Gobierno Regional y consiguió mobiliario nuevo para dos salones del nivel secundario. El 2017 se construyó baños para el nivel secundario, para el 2018 el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), implementó el nivel secundario con 7 aulas prefabricadas nuevas y modernas. Al 2018 no se comparten aulas y son 19 salones del nivel Primaria y 10 salones del nivel Secundaria que brindan servicios educativos en el turno mañana.

A pesar de las mejorías que se dieron en cuanto a ambientes y mobiliario escolar la situación del clima institucional aún continúa resquebrajado debido, entre otros, a los espacios compartidos, anulación del área deportiva, lugar en que fueron ubicadas las aulas prefabricadas, reducción de área verde para tener mayor espacio para los simulacros y falta de identidad del nivel secundaria con la IE con la cual se fusionaron, pues en el aniversario de la IE 40205, continúan haciendo arengas, hurras por su antigua IE Juan Manuel Polar. Hay presentaciones musicales de sus ex alumnos, colocado de placas recordatorias, entre otras. Situación que incomoda a los docentes del nivel de Educación Primaria.

La población estudiantil del nivel de Educación Primaria está constituida por 442 estudiantes, de ellos 253 son hombres y 189 son mujeres, caracterizados por su alegría y participación en el proceso de construcción de sus aprendizajes, con asistencia regular a la institución educativa; sin embargo, se evidenció un alto porcentaje de estudiantes que llegaban tarde a sus labores académicas habituales. En la hora de recreo los varones en su mayoría, gustan de participar en juegos bruscos y de contacto personal, que muchas veces terminaban en agresión.

El 70% de estudiantes provienen de hogares disfuncionales y con padre o madre ausente la mayor parte del día por situación laboral. Gran parte de padres y madres de familia

concluyeron sus estudios secundarios; también hay padres analfabetos. La gran mayoría de padres de familia se dedican a la actividad comercial minorista, trabajos eventuales e independientes. Solo un 30% de padres de familia participa de la escuela de padres y apoya a sus hijos en los quehaceres escolares y está en constante comunicación con la docente de aula. Las ocupaciones laborales y descuido de padres de familia, repercute en la falta de hábitos de estudio y valores; así como, en los aprendizajes de sus hijos, que en gran porcentaje llegan tarde a la IE.

El 90% de los docentes del nivel de Educación Primaria, muestra identificación con el nivel educativo en el que se desempeña; de los 23 docentes, dos son profesores de Educación Física, uno de aula de innovación y otro de Centro de Recursos Tecnológicos. Con respecto a la escala magisterial, 8 docentes se encuentran entre la cuarta y sexta escala magisterial. Casi todos asenquibles a capacitaciones y programas de actualización, solo un 13% participa en forma obligada, por ello evidencian dificultades para elaborar unidades de aprendizaje y se ven tentados a comprar programaciones, no aplican los procesos didácticos del área al momento de ejecutar las sesiones de aprendizaje, evidenciando prácticas tradicionales.

Un 50% de docente posee dificultad en el manejo de recursos tecnológicos, no siendo un impedimento debido a que asumen el reto de aprender y reciben apoyo de sus pares, participan en las capacitaciones virtuales y presenciales del proyecto Aula Digital y otros que impliquen uso de tecnologías educativas; sin embargo la gran mayoría de docentes evidenciaron celo profesional y temor a la crítica de colegas, siendo renuentes a realizar pasantías.

El equipo directivo está constituido por el director, dos subdirectoras en el nivel de Educación Secundaria y una subdirectora en el nivel de Educación Primaria. Los directivos presentan dificultades en el manejo del clima institucional, en el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los docentes. Dificultades que vienen siendo superadas por la participación de tres directivos en el Programa de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico,

La dificultad docente en la elaboración de sus programaciones curriculares y en la aplicación de los procesos didácticos durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje;

así como el hecho de que la mayoría de docentes manifiesten celo profesional y temor a la crítica de sus colegas al mostrarse renuentes a realizar pasantías y observación entre pares; es consecuencia de la inexistencia de un trabajo colegiado, debido a una inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente por parte del equipo directivo del nivel de Educación Primaria de la Institución Educativa.

Al margen de las situaciones problemáticas planteada en los párrafos anteriores, se resalta: la ubicación estratégica de la institución educativa que posibilita aprendizajes vivenciales, los servicios educativos que brinda, los resultados de docentes fortaleza, la escala y grado académico de varios docentes; la participación del equipo directivo en el programa de Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico; los recursos digitales y materiales con que cuenta; el grado de resiliencia de los docentes que tienen dificultades en el uso de recursos tecnológicos; asimismo, los convenios interinstitucionales con el MINSA, PNP, Municipalidad de Socabaya, Fundación Telefónica, Banco del Estudiante y el ser beneficiario del Programa Nacional de Alimentación Escolar, programa de Salud Escolar (Qali Warma), entre otros; hicieron posible el incremento de las metas de atención y constituyen buen cimiento para afrontar situaciones problemáticas que amenacen la implementación de un Plan de trabajo colegiado que posibilitará mejoras en el logro de aprendizajes de los estudiantes del nivel de Educación Primaria de la IE.

La experiencia se desarrollará de abril a noviembre del 2019 con las siguientes etapas: Diseño y elaboración, ejecución, evaluación, reflexión y retroalimentación.

**Tabla 1**  
**Calendarización de las acciones**

ETAPA	Año lectivo 2019										
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Sensibilización	x										
Difusión y análisis del plan de acción por la comunidad educativa		x									
Determinación de las necesidades de los docentes		x									
Fortalecimiento de capacidades de los docentes		x	x	x	x	x	x				
Implementación del plan de acción				x	x	x	x	x	x		
Monitoreo de las etapas del plan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Evaluación e informe final										x	

### 1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Luego de la revisión del registro de las observaciones realizadas a los docentes, estudiantes y padres de familia en el cuaderno de campo; además de entrevistar a los docentes sobre la problemática de la IE, se identificó de manera consensuada el siguiente problema: Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya - Arequipa; el cual se analizó utilizando la técnica del Árbol de problemas, encontrándose tres causas que se detallan a continuación:

La primera causa: Inexistencia de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), genera como efecto: Docentes con dificultades en la planificación de unidades y sesiones de aprendizaje; lo cual se vincula con el factor asociado al aprendizaje: Características de los docentes, prácticas pedagógicas y recursos en el aula, debido a que por limitaciones en la formación profesional inicial y continua, evidencian dificultades para trabajar en equipo, a ello se aúna la costumbre de trabajar de manera aislada con sus estudiantes,

lo cual es una barrera para el trabajo colegiado; también se vincula con el proceso de gestión escolar: Gestión curricular.

La segunda causa: Débil gestión del Monitoreo, acompañamiento y evaluación; repercute directamente en los estudiantes, quienes no logran aprendizajes significativos; se vincula con la dimensión de gestión escolar que tiene el mismo nombre de la causa aludida (MAE); además se vincula con los factores asociados al aprendizaje: Características del docente y Características de la escuela, en el primer caso, por la costumbre de la mayoría de docente de realizar un trabajo aislado, acostumbrado a tener cierta autonomía, en algunos casos provoca alguna forma de rechazo a toda forma de monitoreo o acompañamiento; en el caso del segundo factor (Características de la escuela), ello se da debido la recargada labor administrativa que deben cumplir los directores, restándoles un valioso tiempo para su labor pedagógica

La tercera causa: Inadecuada gestión del clima escolar, genera como efecto: Comunidad educativa que interactúa en clima desfavorable; se relaciona con el factor asociado al aprendizaje denominado: Características de las escuelas; pues el tipo de escuela y el entorno social en el que se desarrollan los aprendizajes de los estudiantes influye en el logro de los mismos. Asimismo, se relaciona con la segunda dimensión de gestión escolar: Clima escolar, lo cual implica la responsabilidad del directivo en promover y garantizar relaciones interpersonales y la convivencia saludable entre todos los integrantes de la comunidad educativa, ya que ello influye decisivamente en la construcción de aprendizaje de los estudiantes.

La situación problemática: Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria de la IE, se relaciona con la sexta competencia del MBDDir que se refiere a la función del directivo de gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE “a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (MINEDU, 2014, p. 47); también se relaciona con la 5ta competencia del MBDDir que expresa que el directivo es quien promueve y lidera una comunidad de aprendizaje, involucrando a los docentes en la colaboración mutua, la



autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje

Asimismo, se relaciona con dos de las dimensiones de liderazgo mencionados por V. Robinson: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y la necesidad de asegurar un ambiente seguro y de soporte; de manera similar se vincula el los compromisos de gestión escolar: el N° 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y el compromiso N° 5, referido a la Gestión de la convivencia escolar en la IE, Cabe resaltar que una adecuada gestión del MAE, permitirá identificar las fortalezas y debilidades del docente para la toma decisiones en función a su desempeño docente y permitirá también acompañarlo, brindando asesoramiento a su práctica pedagógica, fortaleciendo sus capacidades y reconociendo su práctica profesional y que la convivencia saludable entre los integrantes de la comunidad educativa juega un rol determinante en la construcción de los aprendizajes de los estudiantes,

Para la realización del diagnóstico, se utilizó la técnica de la observación individual y colectiva, otra técnica aplicada fue la entrevista. Se realizó el registro de lo observado en el cuaderno de campo; así como la aplicación de una guía de entrevista a todos los docentes del nivel de Educación Primaria, que permitió recoger información cualitativa de las Comunidades profesional de aprendizaje, de la gestión del MAE en la institución educativa y del clima escolar. La Tabla 2 muestra las técnicas e instrumentos utilizados y su relación con el problema y sus causas:

**Tabla 2**

**Problema – Técnicas e Instrumentos**

PROBLEMA	CAUSAS	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa	<b>CAUSA 1</b> Inexistencia de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	Docentes	Entrevista/ Guía de entrevista.
	<b>CAUSA 2</b> Débil gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	Docentes	Entrevista/ Guía de entrevista.
	<b>CAUSA 3</b> Inadecuada gestión del clima escolar.	Docentes Directivos	Observación / cuaderno de campo.

**Resultados cualitativos.**

Respecto a las Comunidades profesional de aprendizaje, la mitad de docentes manifestaron conocer el significado y beneficios de las CPA. La totalidad de docentes manifestaron que les gustaría realizar sus programaciones en forma colegiada entre docentes del grado, porque habría propuestas, diálogos, consenso. Frente a la pregunta sobre pasantías y observación entre pares, la mayoría respondió que era buena, que se podía ver las estrategias que utilizaba la docentes que hacía la pasantía, etc; sin embargo se mostraron renuentes frente a participar de ella, evidenciando celo profesional y alegando que no querían exponerse a ser criticadas por sus colegas.

Al respecto la 5ta competencia del MBDDir expresa que el directivo es quien promueve y lidera una comunidad de aprendizaje, involucrando a los docentes de su IE potenciando la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y lograr aprendizajes de calidad. Cabe resaltar que el trabajo en equipo o colegiado propiciará el fortalecimiento de los desempeños de los docentes participantes y por ende el logro de aprendizajes de los estudiantes. Ello se

puede realizar a través de círculos de trabajo colegiado de docentes de forma presencial o virtual, grupos de inter aprendizaje entre otras.

En cuando a la gestión del MAE, en su totalidad respondieron que se cumple el monitoreo en sus tres tramos; sin embargo que les gustaría recibir asesoramiento y 3 docentes manifestaron que los directivos debieran dar demostraciones de cómo se debe desarrollar un sesión de aprendizaje. También manifestaron que se debe socializar el Plan de Monitoreo y publicar el cronograma de visitas. Según la R.S.G. N° 008 – 2016 del MINEDU, el monitoreo, acompañamiento y evaluación es una estrategias de formación e interacción colaborativa para la mejora de la práctica docente. Asimismo la competencia 6 del MBDDir está referida a la gestión de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático a la práctica pedagógica y reflexión conjunta para fortalecer el desempeño docente. Una IE con docentes fortalecidos, tiene asegurado los aprendizajes de los estudiantes.

Se recabo información del clima escolar, a través de la observación individual y colectiva, se pudo apreciar los juegos bruscos de estudiantes del nivel de Educación Primaria que terminan en agresión, enfrentamiento de estudiantes de nivel primaria y secundaria a la hora de recreo de Primaria por la losa deportiva, docentes que no responden saludos, ceremonias y actuaciones que afectan el normal desarrollo de sesiones de aprendizaje de las aulas que están ubicadas en el patio donde se realiza la actividad.

La totalidad de docente respondieron que el clima escolar está debilitado, debido a que se evidencia falta de respeto de estudiantes de nivel secundaria a estudiantes y docentes del nivel primario. No se evidencia respeto a las normas de convivencia institucionales; al respecto en el dominio 1 del MBDDir Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, la competencia 2 que expresa que es el directivo quien promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como, garantizar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Frente a los resultados evidenciados en el diagnóstico, el presente Plan de acción plantea la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, a través del cual la comunidad educativa se desenvolverá en un ambiente cooperativo, colaborativo, donde todos aprenden de todos. Urge también mejora en la gestión del MAE y una adecuada gestión del clima para que los aprendizajes se construyan en un ambiente saludable y en, convivencia democrática; ello facilitará el logro de los aprendizajes.

### **1.3 Formulación del problema**

En la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas, la mayoría de docentes se mostraron renuentes a participar de pasantías, la mitad de docentes presenta dificultades en el manejo de procesos didácticos sobre todo en las áreas de personal social y ciencia y tecnología; algunos tienen dificultades en la planificación de unidades y sesiones de aprendizaje; la gestión del MAE no es la adecuada siendo ello gravitante para todos los demás problemas, el proceso de construcción de aprendizajes de los estudiantes se desarrolla en un clima institucional resquebrajado entre los docentes del nivel primaria y secundaria por la necesidad de ambientes, espacios compartidos y falta de identidad con la IE por parte de varios docentes del nivel secundaria. Todo esto repercute en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Respecto a lo anterior el MBDDir, tiene varias competencias que se vinculan; sin embargo, una es la que tiene muy estrecha relación es la competencia 5 que le otorga al directivo la responsabilidad de promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE “basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.”

Luego de comparar la situación real y la situación ideal expuestas en los párrafos precedentes se ha formulado el problema de la siguiente manera: ¿Cómo fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a través de la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa?

El problema priorizado es pertinente abordarlo dado que responde a las necesidades de la IE y es posible resolverlo dado que el directivo tiene las capacidades como líder pedagógico, los docentes están comprometidos y motivados.

#### **1.4 Planteamiento de alternativa de solución**

Después del análisis que permitió establecer y describir las causas que determinaron el problema y la relación con las dimensiones que ayuda a precisar la situación problemática, se eligió como alternativa de solución la Implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Para la implementación de la alternativa de solución seleccionada se formularon las acciones necesarias, las mismas que están agrupadas en dimensiones y que finalmente se orientan a solucionar las causas del problema a fin de alcanzar los objetivos respectivos.

A continuación en la tabla 3 se presentan las dimensiones y acciones de la alternativa de solución, relacionadas consistentemente con los objetivos y causas del problema.

**Tabla 3**

**Relación Causa – Objetivo – Dimensiones y Acciones**

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Inexistencia de la Comunidad Profesional de Aprendizaje	Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	Gestión Curricular (CPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de la jornada de sensibilización e implementación y organización de la CPA.</li> <li>• Ejecución de jornada de aplicación y sistematización de ficha diagnóstico. Formulación del Plan de formación docente.</li> <li>• Ejecución de talleres de formación para fortalecer las capacidades docentes.</li> <li>• Iniciación de Pasantías.</li> <li>• Elaboración de unidades de aprendizaje en forma colegiada.</li> </ul>
Débil gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	Mejorar la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación.	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la IE. Análisis de Ficha de monitoreo del MINEDU</li> <li>• Formulación del Plan MAE consensuado.</li> <li>• Ejecución del Plan del MAE.</li> <li>• Evaluación del Plan MAE.</li> </ul>
Inadecuada gestión del clima escolar	Mejorar la gestión del clima escolar.	Clima escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y ejecución de jornada de reflexión sobre clima escolar y elaboración del Plan de Convivencia.</li> <li>• Jornada de evaluación del clima escolar.</li> </ul>

La tabla anterior consigna en la primera columna las causas, ya que para solucionar un problema, se tiene que resolver la o las causas que lo generan y no limitarse a resolver los efectos del problema priorizado; en la segunda columna con una mirada de futuro, visualizando lo que debería ser, figuran los objetivos específicos como contraposición a cada una de las causas. Teniendo claro que hay que resolver las causas para el logro de los objetivos específicos, en la tercera columna con las que se relacionan las causas. Por último, en la cuarta columna se plantean las acciones que conforman la alternativa de solución; entendiéndose que si se cumplen adecuadamente, se resolverán las causas respectivas y por tanto podrán lograrse los correspondientes objetivos específicos.

Las acciones propuestas son factibles de realizar dado a que apuntan al logro de cada uno de los objetivos específicos y a la predisposición de la mayoría de docentes en fortalecer sus desempeños y al compromiso del equipo directivo. Así mismo se cuenta con los recursos tecnológicos y ambientes necesarios. Cada docente tiene en físico el

Currículo Nacional Educación Básica, cuentan también con las herramientas pedagógicas necesarias.

### **1.5 Justificación**

Siendo la gestión del MAE la piedra angular para el éxito escolar; recayendo la gestión del mismo en el directivo y habiéndose encontrado como situación problemática del nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manu el Benito Linares Arenas la inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación; el presente Plan de acción, es importante dado que pretende fortalecer la gestión del MAE a través de la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje. Al respecto, Leithwood y Kenneth (2009) en su libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas al referirse a Crear comunidades sólidas en la escuela* precisa:

La comunidad profesional estimula el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los profesores, refuerza la coherencia del programa de estudios y aumenta el sentido de responsabilidad y el control sobre el aprendizaje de los alumnos. Los líderes escolares, sean éstos administrativos o profesores, ayudan a desarrollar una comunidad profesional poniendo atención sobre el desarrollo individual de los profesores y creando y apoyando las condiciones estructurales y los recursos humanos y sociales que sustentan a la comunidad (p. 30)

Efectivamente, la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, va propiciar el trabajo colaborativo, el fortalecimiento de capacidades de los docentes a través de la ejecución de talleres de formación, de círculos de trabajo colegiado presenciales y virtuales, grupos de inter aprendizaje, pasantías y observación entre pares. Lo cual permitirá la mejora del desempeño docente y en consecuencia los estudiantes logren aprendizajes de calidad.

Siendo el adecuado clima escolar un factor influyente en la construcción y logro de aprendizajes, es importante relacionarlo con Cultura organizacional, que según Leithwood (p.40), es una de las cuatro condiciones que debe asegurar el liderazgo directivo, la misma que se evidencia a través de las normas de convivencia, valores, creencias y presunciones que moldean las decisiones y prácticas de sus integrantes. Otra

de las condiciones indispensables es el desarrollo de las personas. El líder debe desarrollar inteligencia emocional para conectarse con los integrantes de la comunidad educativa. Al respecto Leithwood (2009) expresa:

El liderazgo de los directores tiene una gran influencia (a través de las condiciones que ayudan a crear en sus organizaciones escolares) en cómo los profesores se sienten en relación a su trabajo y el impacto de esos sentimientos sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje (p.192)

Frente a lo planteado por Leithwood, el Plan de acción propuesto también pretende mejorar la gestión del clima escolar ya que la convivencia saludable de los integrantes de la comunidad educativa posibilitará el logro de aprendizajes.

La participación activa del directivo del nivel de Educación Primaria de la IE en el programa de la Segunda Especialidad En Gestión Escolar con Liderazgo pedagógico, le ha permitido el autoanálisis, la reflexión y re dirección de la práctica directiva; haciendo posible la elaboración del presente plan de acción y su ejecución.

Las orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019, en el contenido 7.1.2 referido al cuarto compromiso de Gestión Escolar: Acompañamiento y monitoreo a los docentes para la mejora de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de aprendizajes, apuesta en fortalecer dos pilares: Las prácticas de gestión para la implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) y las acciones que contribuyan al desarrollo de los aprendizajes de manera transversal. Pilares con los que el equipo directivo asume compromiso e internaliza para el logro de aprendizajes de los estudiantes del nivel de Educación Primaria.



## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

#### 2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Entre los antecedentes respecto a las dimensiones y acciones de la alternativa de solución al problema Inadecuada Gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente en el nivel primaria de la I.E. 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya - Arequipa, se han encontrado tanto a nivel nacional como internacional, que servirán para orientar el Plan de acción emprendido.

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Roncal (2017) en la tesis titulada Gestión Educativa y Acompañamiento Pedagógico en Docentes de Primaria de la Red 7, Breña –2017 buscó establecer la relación que se daba entre la gestión educativa y el acompañamiento a la práctica docente en el nivel primaria. El diseño utilizado fue el no experimental, con una muestra piloto de treinta profesores del distrito de Breña, pertenecientes a la Red 7. El instrumento utilizado fue el Rho Spearman. La principal conclusión a la que arribó es que la gestión educativa en sus dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria en relación al acompañamiento pedagógico es altamente significativa.

Apolo (2018) en su estudio académico denominado Monitoreo y acompañamiento pedagógico, una estrategia para la mejora de los aprendizajes de ciencias sociales ciclo avanzado del CEBA “Túpac Amaru”, distrito de la Victoria- Lima- UGEL 03, realizó el análisis de causas que ocasionaron bajos niveles de aprendizaje en el área de ciencias sociales; encontrando deficiencias en la aplicación de estrategias metodológicas por parte de los docentes, debilidades del directivo al realizar el proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes; además de problemas de convivencia. Plantea alternativas de solución como: Establecimiento de metas de aprendizaje en el PAT, utilización estratégica de recursos con que cuenta la institución por parte de los docentes

y directivo; que el directivo debe involucrarse y promover el desarrollo profesional de los docentes en un ambiente seguro y de soporte como lo propone Viviane Robinson.

Campomanes (2017) en la tesis titulada “Acompañamiento pedagógico directivo y calidad de la práctica pedagógica en instituciones educativas de la Red 13 UGEL 07, se propuso establecer la relación existente entre el Acompañamiento pedagógico que realiza directivo y el grado de desempeño pedagógico del docente en las IIEE de la UGEL 7, red 13 de Lima. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo y corte transversal. La muestra constituida por 102 docentes de la IE7037 y de la IE 6094 de la red 13. El instrumento utilizado fue el Alfa de Cronbach de variables cuantitativas. Concluyendo que existe correlación moderada y fuerte entre el acompañamiento pedagógico realizada por el directivo y la calidad de la práctica pedagógica del docente. Por ende la realización del acompañamiento pedagógico del directivo al docente, influirá en la calidad de la práctica pedagógica de los docentes; a su vez en la calidad de aprendizajes de los estudiantes.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Ortíz y Soza (2014), realizaron la investigación titulada Acompañamiento pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar Emanuel Mongalo y Rubio departamento de Managua distrito III, turno Vespertino, en el II semestre del año 2014. La muestra utilizada fue la directora, los profesores y 45 estudiantes del 4to. grado de secundaria. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista y encuesta. El Diseño de estudio fue el Correlacional. Los resultados evidenciaron que el directivo no tenía un Plan de monitoreo y acompañamiento y que la mayoría de veces delegaba esta responsabilidad al inspector. También se evidenció fortalezas docentes en la planificación y dificultades de docentes en el desarrollo de sesiones de aprendizaje en tres asignaturas: matemática, historia y física. Al no dar la debida importancia al Monitoreo y acompañamiento, la directora valoraba como bueno y muy bueno el desempeño de los docentes en general, incluyendo a los docentes con dificultades en el desarrollo de sus asignaturas. La formulación de un plan de monitoreo y acompañamiento y su ejecución van a permitir recabar información para sistematizar y detectar las

fortalezas y sobre todo las deficiencias de los docentes, para poder fortalecerlos a través de un verdadero acompañamiento.

Ruíz (2015) En la tesis titulada *Incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio Liceo Franciscano, ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el primer semestre del año 2015*”. El tipo de estudio fue descriptivo; la muestra estuvo constituida por el coordinador, los cinco responsables de área y 18 de 22 profesores. Se utilizaron varios instrumentos: cuestionario, guía de entrevista, guía de observación, guía de revisión. Concluyéndose la Dirección no tenía un plan de monitoreo y acompañamiento, que realizaba el mismo en forma aislada e improvisada, por ello los docentes al querer ser monitoreados se oponían, pues desconocían que el monitoreo y acompañamiento pedagógico es inherente al desarrollo de su práctica pedagógica; así como es deber del directivo realizarla.

Al analizar tanto los antecedentes nacionales como internacionales se puede establecer que la mayoría se refiere al tema del acompañamiento pedagógico y solo (Apolo, 2018) trabajó el tema del Monitoreo y acompañamiento pedagógico; por lo que se puede afirmar que todos los antecedentes citados se relacionan con la dimensión MAE del presente Plan de acción, en dicha dimensión se agrupan diversas acciones como por ejemplo: sensibilización planificación ejecución y evaluación del MAE (Monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente).

## **2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada**

Luego de la revisión de la literatura sobre las dimensiones y acciones de la alternativa de solución a la problemática analizada, se han identificado los siguientes referentes conceptuales:

### **2.2.1 Gestión curricular**

El concepto de gestión se relaciona a la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos humanos, materiales, de tiempo\_ que se tienen a la mano para poder

alcanzar las metas o los objetivos que se tienen trazados. (MINEDU, 2017, p. 8) ; en el aspecto educativo, está vinculado con los cinco compromisos de gestión escolar: Progreso anual de aprendizajes, retención de estudiantes, cumplimiento de la calendarización y planificación, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, gestión de la convivencia. Una gestión exitosa, dependerá de la habilidad con que el líder dirija la interacción de los recursos humanos, materiales y de tiempo.

La **Gestión curricular**, es la Capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de las 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, p. 10)

Según MINEDU (2017b) el concepto de gestión se relaciona a la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente (en el presente Plan de acción se agrega “con calidez”) todos los recursos —humanos, materiales, de tiempo— con que se cuenta en la IE para poder alcanzar las metas y los objetivos que se tienen pensados. Es decir, tiene que ver con el “conjunto de acciones que una persona o un equipo realizan para alcanzar las finalidades de un proyecto. Ello significa que el directivo tiene que coordinar acciones y preocuparse por tener a disposición los recursos indispensables (p. 8)

Es decir que el proceso de enseñanza aprendizaje es la razón de ser de la gestión curricular, que en el presente Plan de acción se le concibe como la capacidad del directivo de trabajar motivar y garantizar que todos los actores educativos de una IE participen utilizando adecuadamente las condiciones, recursos y materiales que se dispone para lograr las finalidades, objetivos y metas previstas, especialmente las referidas a alcanzar aprendizajes de calidad en el marco de la formación integral de los estudiantes

El concepto de gestión curricular, está relacionado con el proceso de gestión escolar: denominado también Gestión curricular que tiene que ver con todos los procesos de planificación, implantación, ejecución y evaluación del currículo; también está sustentado en el MBDDir, especialmente en la competencia 6 que otorga responsabilidades directivo

en la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos, que prácticamente es el corazón del proceso enseñanza aprendizaje; asimismo está relacionado con el primer compromiso de gestión escolar, referido al progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa, lo cual implica entre otras acciones, con el establecimiento de objetivos y metas de aprendizaje, lo cual además tiene íntima relación con la primera dimensión de liderazgo pedagógico que tiene que ver con el establecimiento de metas y expectativas de aprendizajes a logra.

### **2.2.1.3 Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)**

Antes de conceptualizar la CPA, es pertinente indicar que se ha considerado este ítem en el marco de Gestión curricular, porque en el presente Plan de acción, las Comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), son parte de la dimensión Gestión curricular, las otras dimensiones, en ésta caso son el MAE y Clima escolar.

Leithwood (2009) en su libro ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Al referirse a la creación de comunidades sólidas en la escuela precisa que “La comunidad profesional estimula el desarrollo de las capacidades pedagógicas de los profesores, refuerza la coherencia del programa de estudios y aumenta el sentido de responsabilidad y el control sobre el aprendizaje de los alumnos (p. 30)

Krichesky y Murillo (2011), en la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, citan definiciones de CPA desde tres enfoques o visiones:

**Desde una visión centrada en los profesores:** citando a Mitchell y Sackney, 2000; Stoll, Bolam et al., 2006), la CPA puede definirse de la siguiente manera:”...grupo de personas compartiendo e interrogándose críticamente sobre su práctica de modo continuo, reflexivo, colaborativo, inclusivo y orientado hacia el aprendizaje de los alumnos” (p.69)

**Desde una visión centrada en la escuela:** citando a Pankake y Moller (2002), afirman que una CPA es una escuela o institución educativa “comprometida con el desarrollo de una cultura de aprendizaje colectivo y creativo”, que posee determinados valores y “una visión en común, signada por un liderazgo distribuido y por normas de trabajo

colaborativas que fomentan la indagación sobre la práctica en condiciones organizativas que facilitan todos estos procesos”, (p.69)

**Desde una visión de comunidad escolar más amplia:** citando a Hargreaves (2008) entienden que las CPA “son una estrategia organizativa muy poderosa que alienta y empodera a los profesores y a otros miembros de la comunidad a aprender y a trabajar de manera conjunta para mejorar la calidad de vida de todos los participantes”. Es decir que las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) constituyen también “una forma de vida en la que prevalece la preocupación por el desarrollo integral del alumnado pero también por el bienestar de todos los miembros de una comunidad”. Lo cual implica que “las CPA deben ser comunidades inclusivas”, donde no haya ningún tipo de exclusión y menos discriminación, respetando las diversas posiciones y pensamientos; lo importante es “que sepan dar respuesta a la diversidad que traen los alumnos, comprometidas con los ideales de la justicia social, y obligando al gobierno y a sus burocracias a que también se hagan responsables de esta misión”. (p.69)

Dada la importancia de las comunidades profesionales de aprendizaje, cuya razón de ser es el trabajo colaborativo, el Plan de acción propuesto, plantea la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje como alternativa de solución a la problemática Inadecuada gestión del MAE., se relaciona con la competencia 5 del MBDDir que otorga la responsabilidad al directivo de promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE “basada en el trabajo colaborativo, la autoevaluación y la formación continua para asegurar el logro de aprendizajes de los estudiantes”.

## **2.2.2 Monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica (MAE)**

### **2.2.2.1 Monitoreo pedagógico**

Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica (MINEDU, 2017, p. 10).

De manera similar se encuentra en Minedu,(2013) al afirmar que el monitoreo pedagógico, es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula;

Puede definirse también como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica docente a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014, p. 50).

Los conceptos de monitoreo pedagógico mencionados, son más completos en relación al monitoreo, pues además del recojo de información, se realiza el análisis de la información, la cual determinará la calidad del desempeño docente.

#### **2.2.2.2 Acompañamiento**

Es el acto de ofrecer asesoría continua. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica (MINEDU, 2017, p. 10)

#### **Acompañamiento pedagógico**

Según la R.S.G.N° 008-2017- MINEDU el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes – de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

#### **Acompañamiento pedagógico**

Según el Consejo Nacional de Educación (CNE), el acompañamiento pedagógico se define como “el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y

acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya, y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica”(CNE, 2007:13).

Las definiciones referidas al acompañamiento pedagógico invitan al autoanálisis del actuar directivo, quien determinará si realmente está realizando el acompañamiento pedagógico o se está quedando en el monitoreo pedagógico. Permiten darse cuenta de la relevancia del acompañamiento pedagógico para la mejora continua del desempeño docente, en consecuencia mejores aprendizajes de los estudiantes.

### **2.2.2.3 Evaluación docente**

Desde una perspectiva formativa (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10), señala que la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica o desempeño docente sobre la base de evidencias de calidad, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje u el desarrollo de competencias para la docencia”.

Valdés (2000) afirma que la evaluación de la práctica pedagógica del docente, “es una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. (MINEDU, 2017, p. 59)

El monitoreo, acompañamiento y evaluación, es una de las dimensiones del presente Plan de acción, por lo que es importante haber abordado su conceptualización líneas arriba; en las siguientes líneas se analizará al MAE en sus relaciones con alguno de los procesos de gestión escolar con liderazgo pedagógico, algunos de los compromisos de gestión escolar, con las competencias del MBDDir relacionadas al MAE, con alguna de las dimensiones de liderazgo pedagógico.

La dimensión MAE del presente Plan de acción, se vincula directamente con uno de los procesos de gestión escolar, precisamente el denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente y agrupa diversas acciones para su mejora, como por



ejemplo: planificación, sensibilización, ejecución y evaluación del plan MAE; También tiene directa relación con la sexta competencia del MBDDir que atribuye al directivo la responsabilidad de gestionar la calidad de los procesos pedagógicos, a través del acompañamiento sistemático al docente y a la reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje. Asimismo se relaciona con el cuarto compromiso de gestión escolar referido al Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE; respecto a las dimensiones de liderazgo identificadas por Vivianne Robinson, las acciones planteadas se vinculan con la dimensión de Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, pues al aplicar ésta dimensión del liderazgo el directivo retroalimenta al docente de manera horizontal, respetuosa y con ética, aplicando la reflexión crítica conjunta sobre el desempeño docente, para mejorarlo.

### 2.2.3 Clima escolar

Arón & Milicic (2000) afirman que Clima escolar es la percepción que los niños y jóvenes tienen de su contexto escolar, como a la que tienen los profesores de su entorno laboral. Por su parte CERE (1993) se refiere al Clima social escolar, definiéndolo como:

El conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos (p.30)

Aron, Milicic, Armijo (2012) En el libro *Clima Social Escolar: una escala de evaluación –Escala de Clima Social Escolar, ECLIS textualmente precisan:*

... los directivos y docentes, es decir, los adultos en la institución, deben garantizar el funcionamiento normal de las tramas de relaciones pedagógicas y de vínculos intersubjetivos. Deben existir condiciones y reglas claras. Garantías de confianza y solidaridad, de seguridad y preservación para que el proceso educativo sea posible; debe haber un Orden, valores y principios; una Ley que organice las tramas de modo que posibilite el crecimiento y desarrollo (p.804)

Las definiciones de clima escolar abordados en los párrafos precedentes conllevan a la reflexión del directivo, por ser el adecuado el clima escolar uno de los determinantes más importantes para el éxito en la construcción y logro de los aprendizajes de los estudiantes. El equipo directivo debe garantizar y sostener un ambiente escolar donde todos sus integrantes internalicen las normas de convivencia y la práctica de valores.

Se puede tener a los docentes más capacitados, la mejor infraestructura, los equipos y materiales necesarios, etc. Pero si el clima escolar está resquebrajado, no se lograrán aprendizajes de calidad y las metas de atención disminuirán. El directivo que haga cumplir las acciones detalladas en su Plan de Convivencia, que garantice la convivencia armoniosa y la práctica de valores entre los integrantes de la comunidad educativa; tendrá asegurado el logro de las metas de aprendizaje.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo de investigación es descriptivo propositivo, en el que la problemática a tratar es la inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria. Problemática analizada en forma crítica y propositiva con el propósito de aportar soluciones concretas. La investigación descriptiva permitirá analizar e interpretar en forma explicativa los factores presentes en la problemática y permitirá utilizar instrumentos como la observación y la encuesta.

Fassio, Pascual y Suarez (2002) Afirman que los estudios descriptivos tienen por objetivo describir situaciones y/o fenómenos. Atienden a las preguntas: ¿Cómo es este fenómeno?, ¿Cómo se manifiesta?, ¿Qué características tiene? Y ¿Dónde se manifiesta?. Los estudios descriptivos miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer y/o medir relaciones. A lo sumo, identifican la variable principal y las variables secundarias. Efectivamente la investigación descriptiva trabaja sobre realidades y se caracteriza por presentar una interpretación en forma correcta, en este caso una inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Los autores Lanuez, Martínez y Pérez (2002) consideran que una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico. A mayor acompañamiento en las sesiones de aprendizaje mejores desempeños. Lo que significa que si los directivos planifican y ejecutan un monitoreo y acompañamiento efectivo, respetando y fortaleciendo los procesos pedagógicos y didácticos de las diferentes áreas académicas, se tendrá docentes fortalecidos y por ende mejores aprendizajes de los estudiantes.

Según el enfoque, la presente investigación es de enfoque cualitativo; teniendo como características el ser: abierto, flexible y holístico. Abierto porque permite que la presente

investigación pueda ser mejorada y también servir de insumo para abordar nuevas problemáticas en el campo educativo. Es flexible al proponer variadas alternativas para la mejora de la práctica docente. Es holístico porque, permite comunicarnos para proponer y analizar alternativas de solución de manera integral.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (p.16).

### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño del presente Plan de acción, es el de la Investigación acción participativa, que es una variante del diseño de Investigación acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471). Según lo mencionado por el autor y teniendo en cuenta el producto a conseguir, el presente Plan de acción busca contar con el diagnóstico de la problemática priorizada y la respectiva alternativa de solución, insertándose en el propósito 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).

La problemática a superar por el nivel primaria de la IE N° 40205 Manuel Benito Linares Arenas está referida a la inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente por parte del equipo directivo.

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)

La implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, va permitir fortalecer la gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. A través del trabajo colaborativo los docentes podrán planificar por grados, intercambiar estrategias de

aprendizajes; participar de talleres de fortalecimiento del Currículo Nacional, prácticas pedagógicas, entre otros; lo que repercutirá en un mejor desempeño pedagógico y en consecuencia mejora de los aprendizajes por parte de los estudiantes del nivel primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa.



## **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 causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución: Implementación de un Plan de trabajo colegiado; que es una propuesta del Plan de acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa N° 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya, - Arequipa

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 se debe ejecutar exactamente las actividades requeridas para lograr el objetivo que buscado, para establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que se necesitan, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las decisiones que se deben tomar para mejorar las que no están funcionando.

La importancia del presente Plan de acción propuesto radica en que la alternativa de solución es la implementación de un Plan de trabajo colegiado, el cual permitirá realizar la elaboración de programaciones curriculares, intercambio de estrategias, formulación de proyectos por grados y ciclos en forma colegiada; propiciará la observación entre pares y las pasantías para adoptar y adaptar estrategias que dan resultados a otros docentes de la Institución Educativa. Esta alternativa de solución permitirá al directivo ejercer su rol como líder pedagógico involucrándose en temas académicos, garantizando las condiciones, motivaciones y capacidades necesarias que permitan fortalecer los desempeños de los docentes y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El Plan de acción que se presenta, es factible de ejecutarse porque las acciones propuestas apuntan al logro de cada uno de los objetivos específicos y hay predisposición de la mayoría de docentes en fortalecer sus desempeños; así como el compromiso del equipo directivo en su ejecución; también se cuenta recursos tecnológicos y ambientes para la realización de las jornadas y talleres propuestos en las acciones a realizar en el presente plan de acción.

El único riesgo que afectaría la ejecución del presente Plan, serían la negativa de algún o algunos docentes en participar en la implementación de la CPA; lo cual sería una mínima dificultad y tendría que trabajarse en sensibilizar, motivar y comprometer +a dichos docentes.

#### **4.1.1 Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a través de la implementación de un Plan de trabajo colegiado en el nivel de Educación Primaria de la Institución Educativa 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa.

##### **Objetivos específicos:**

Objetivo específico 1: Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Objetivo específico 2: Mejorar la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Objetivo específico 3: Mejorar la gestión del clima escolar.

#### **4.1.2 Participantes**

El Plan de acción se implementará siempre y cuando se cuente con el compromiso de la comunidad educativa de la IE N° 40205 Manuel Benito Linares. Se detalla a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las acciones se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de acción.

- Profesor Eloy Zea Torres (director)
- Profesora María Eugenia Cuno Soto (sub directora del nivel de Educación Primaria)
- Docentes del nivel de Educación Primaria: 23
- Población beneficiaria del Plan de acción: 23 docentes y 442estudiantes.

#### 4.1.3 Acciones

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

**Tabla 4**  
**Objetivos específicos, causas y acciones propuestas**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	Inexistencia de la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de la jornada de sensibilización e implementación y organización de la CPA.</li> <li>• Ejecución de jornada de aplicación y sistematización de ficha diagnóstico. Formulación del Plan de formación docente.</li> <li>• Ejecución de talleres de formación para fortalecer las capacidades docentes.</li> <li>• Iniciación de Pasantías.</li> <li>• Elaboración de unidades de aprendizaje en forma colegiada.</li> </ul>
Mejorar la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Débil gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la IE. Análisis de Ficha de monitoreo del MINEDU.</li> <li>• Formulación del Plan MAE consensuado.</li> <li>• Ejecución del Plan del MAE.</li> <li>• Evaluación del Plan MAE.</li> </ul>
Mejorar la gestión del clima escolar.	Inadecuada gestión del clima escolar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y ejecución de jornadas de reflexión sobre clima escolar y elaboración del Plan de Convivencia.</li> <li>• Jornada de evaluación del clima escolar.</li> </ul>

Para el logro del primer objetivo específico, Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje, se han previsto las siguientes acciones:



- **Ejecución de Jornada de sensibilización e implementación y organización de la Comunidad Profesional de Aprendizaje:** la jornada de sensibilización se llevará a cabo en el mes de abril, se iniciará con un video motivador, luego a través de lluvia de ideas los docentes expresarán su sentir sobre las ventajas de su implementación. Seguidamente se propondrá a los representantes y por consenso se los elegirá.
- **Ejecución de jornada de aplicación y sistematización de ficha diagnóstico.**  
**Formulación del Plan de formación docente:** El equipo directivo dirigirá la aplicación de una ficha diagnóstico anónima sobre las necesidades profesionales de los docentes. Seguidamente, en forma conjunta con los representantes de la CPA sistematizarán las fichas en presencia de los docentes, para iniciar con la elaboración y aprobación del Plan de Formación Docente.
- **Ejecución de talleres de formación para fortalecer las capacidades docentes:** Se realizarán seis talleres de formación para fortalecer los desempeños docentes, según las necesidades priorizadas en el cronograma del Plan de trabajo de CPA. La conducción de los talleres estará a cargo del equipo directivo, docentes fortaleza y capacitadores invitados.
- **Iniciación de pasantías:** El directivo previa coordinación con docentes fortaleza, elabora un Plan de pasantías con su respectivo cronograma, comprometiendo y priorizando la participación de docentes que necesitan fortalecer algún aspecto de su práctica pedagógica. Culminada la misma entabla un diálogo reflexivo con el docente observador y levantan un acta en el que registran su participación, asistencia y compromiso.
- **Elaboración de unidades de aprendizaje en forma colegiada:** Los docentes de un mismo grado se reunirán dos veces al mes para elaborar sus unidades de aprendizaje. La primera reunión la realizarán la última semana del mes dentro de su jornada laboral al hacer coincidir sus horas de educación física o inglés (para ello el equipo directivo elaborará el horario, teniendo en cuenta la importancia de hacer coincidir estas horas entre docentes de un mismo grado). La segunda reunión se llevará a cabo después de su jornada pedagógica, la última semana de cada mes.

Para el logro del segundo objetivo específico, Mejorar la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación, se han previsto las siguientes acciones:

- **Implementación de jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la IE. Análisis de Ficha de monitoreo del MINEDU.** se iniciará con una jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE, utilizando un video alusivo que motive el compromiso del docente y luego a través de la lluvia de ideas se dialogará sobre las dificultades y ventajas del MAE, destacando su naturaleza formativa y no punitiva; se escucharán propuestas de lo que debe contener el Plan y se nombrará una comisión para que redacte dicho plan, a otra comisión se le encargará que proponga instrumento(s) para el monitoreo. Las comisiones harán llegar al directivo dichos documentos para que puedan ser enviados a los docentes vía virtual para su revisión.
- **Formulación del Plan MAE consensuado:** En reunión se socializará sobre el Plan propuesto y los instrumentos sugeridos por las comisiones, los docentes cuestionarán algunos aspectos y harán aportes para enriquecer el plan y/o instrumentos debiéndose culminar su construcción y aprobación en consenso.
- **Ejecución del Plan MAE:** El directivo según cronograma del Plan del MAE iniciará el monitoreo docente haciendo uso de su cuaderno de campo en el cual registrará las evidencias del desempeño docente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. Culminado el mismo, en otro ambiente procederá a sistematizar las evidencias y registrarlas en la ficha de monitoreo, determinando el nivel de desempeño alcanzado por el docente. Finalizando la jornada pedagógica del docente, se reúne con el directivo, quien iniciará la reunión felicitando al docente por la conducción de la sesión de aprendizaje, luego a través de preguntas reflexivas hará que el docente manifieste los inconvenientes o dificultades que tuvo durante el desarrollo de la sesión. El directivo le mostrará la ficha de monitoreo y le hará saber sus aciertos y debilidades, logrando el compromiso de superación del docente. El directivo facilitará información pertinente para fortalecer su desempeño, en físico y virtual; asimismo compromete al docente a participar en la observación entre pares y pasantías.

Finalmente coordinarán el día y hora en que ambos conducirán el desarrollo de una sesión de aprendizaje. Culminada la misma harán un diálogo reflexivo.

- **Evaluación del Plan MAE:** se realizará a través de una segunda visita de monitoreo para verificar la mejora del desempeño docente. De ser necesario se establecerán acciones de retroalimentación de acompañamiento.

La evaluación general del Plan del MAE, se realizará al concluir cada trimestre en reunión de docentes, donde en forma general y utilizando porcentajes se expondrá la sistematización de los desempeños docentes del nivel de Educación Primaria; se recibirá sugerencias de retroalimentación del Plan del MAE

Para lograr el tercer objetivo específico, Mejorar la gestión del clima escolar, se han programado las siguientes acciones:

- **Planificación y ejecución de jornada de reflexión sobre clima escolar y elaboración del Plan de convivencia:** La jornada la dirigirá el equipo directivo y contará con la participación de docentes de los niveles de Educación Primaria y Secundaria, personal administrativo de ambos niveles educativos y se representará de APAFA. Iniciará con un video motivador sobre convivencia, seguidamente a través de una lluvia de ideas expresarán sus apreciaciones de lo observado en comparación con el clima escolar de la Institución Educativa. Se tomará nota de las propuestas de los participantes para superar las dificultades de clima. A continuación se visualizará el reglamento interno y procederá a su análisis y fortalecimiento con los aportes de la comunidad educativa, culminando con su aprobación. Por último el comité de Convivencia Escolar, socializará el Plan de Convivencia, se tomarán en cuenta sugerencias, propuestas y quedará fortalecido y aprobado.

El equipo directivo enviará virtualmente el reglamento interno y el Plan de convivencia los integrantes de la comunidad educativa. En reunión de inicio de año, los docentes darán a conocer a los padres de familia el reglamento interno y los comprometerán a cumplirlo a través de sus hijos. Asimismo los docentes lo difundirán a sus estudiantes y lo fortalecerán transversalmente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Los directivos colocarán banners con las normas de convivencia en lugares estratégicos de la Institución educativa.

**Jornada de evaluación del clima escolar.** Se llevará a cabo al finalizar cada trimestre y estará a cargo del equipo directivo, Comité de convivencia y comité de Tutoría, con la plena participación del personal docente y administrativo de los niveles de Primaria y Secundaria, representantes de padres de familia y Municipio escolar. Al final de cada semestre se aplicará una encuesta de satisfacción sobre el Clima escolar

Las acciones propuestas son viables porque hay predisposición de la mayoría de docentes en fortalecer sus desempeños; así como el compromiso del equipo directivo en la ejecución de los planes propuestos. También se cuenta con los recursos tecnológicos y ambientes para la realización de las jornadas y talleres propuestos en las actividades a realizar en el presente plan de acción.

#### 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 nos 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° 5**

#### **Técnicas e Instrumentos a utilizar**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación	Ficha de observación del Plan de acción Cuaderno de campo
Entrevista	Guía de entrevista

#### 4.1.5 Recursos humanos y materiales

UGEL, Municipio, Centro de Salud, Policía Nacional, Comunidad vecinal.

**Recursos humanos:**

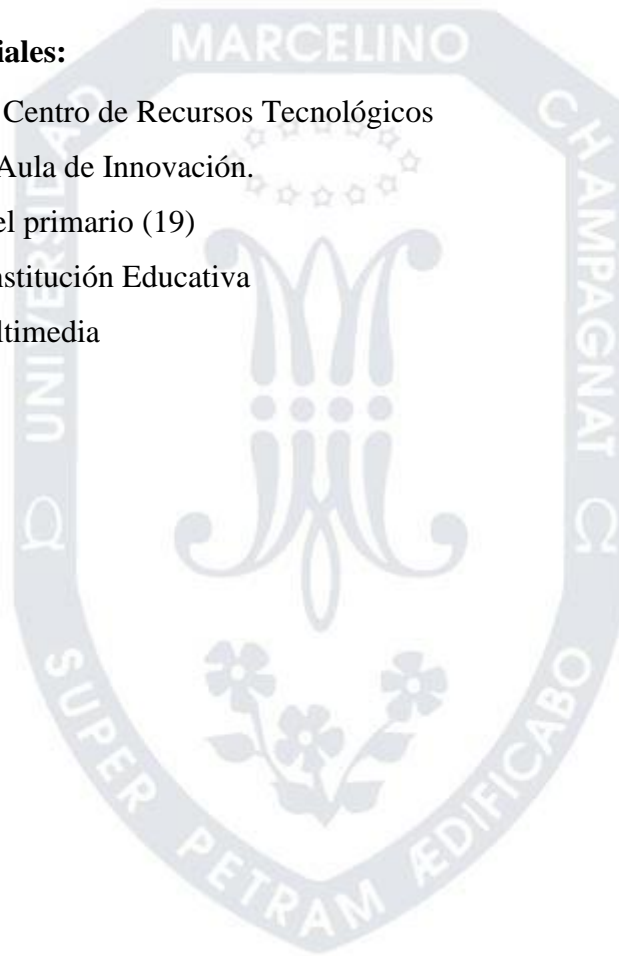
Equipo directivo (02)

Docente fortaleza (06)

Ponentes para los talleres de capacitación (03)

**Recursos materiales:**

- Ambiente del Centro de Recursos Tecnológicos
- Ambiente de Aula de Innovación.
- Aulas del nivel primario (19)
- Patios de la Institución Educativa
- Proyector multimedia
- Internet
- Videos
- Laptops
- Impresora
- Hojas bond
- pizarra
- Papelotes
- Lapiceros



#### 4.1.6 Presupuesto

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que se requerirán, la ejecución de cada una de las acciones planteadas en el Plan de acción se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

El dinero que se necesitará provendrá de los Recursos Propios de la IE, aportes voluntarios de directivos y docentes. Así como gestiones a UGEL sur, a la Municipalidad de Socabaya, organismos no gubernamentales entre otros.



**Tabla N° 6**

**Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO (S/.)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Ejecución de la jornada de sensibilización e implementación y organización de la CPA.	-Ambiente de CRT. -video -Patio -Laptop -Proyector multimedia -Plumones para pizarra. - papelotes -Papel bond	-03 horas  -01 hora  -02 plumones - 02 papelotes	----- ----- ----- ----- S/ 2.00 S/ 2.00	Aporte voluntario del equipo directivo.
Ejecución de jornada de aplicación y sistematización de ficha diagnóstico. Formulación del Plan de formación docente.	- Fichas diagnóstico -Plumones para pizarra. - papelotes -Papel bond - Aula de Innovación.	.-19 fichas -02 plumones - 02 papelotes - 10 Papel bond	S/ 2.00 ----- ----- -----	Recursos propios Donación
Ejecución de talleres de formación para fortalecer las capacidades docentes.	- Aula de Innovación. -Laptop -Proyector multimedia -Capacitadores invitados --Cuaderno -lapiceros -Cámara	-01 aula 01 unidad 02 horas  2 Especialistas  01unidad 02 unidades 01 unidad.	----- ----- ----- S/ 300.00 ----- ----- -----	Recursos propios de la Institución Educativa.
Iniciación de Pasantías.	- Cuaderno de campo -Lapiceros	07 unidades 07 unidades	----- ----- -----	Ninguno
Elaboración de unidades de aprendizaje en forma colegiada.	-Aulas -CNEB -Rutas de aprendizaje Textos y cuadernos de trabajo del MINEDU -lapiceros .laptop	-01 aula 01 versión virtual 01 versión virtual  01 versión virtual  23 unidades 01 unidad	----- ----- ----- ----- ----- S/12.00	Recursos propios
Implementación de jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la IE. Análisis de Ficha de monitoreo del MINEDU	-Aula de Innovación. -video -Laptop -Proyector multimedia -Fichas de monitoreo. -Plumones para pizarra. - papelotes -Papel bond	-01 horas -01 unidad -01unidad 01 unidad -19 fichas 03 unidades 01 docena 01 ciento	----- ----- ----- ----- ----- S/ 2.00 S/ 2.00	Recursos propios

Formulación del Plan MAE consensuado.	-Aula de innovación -Computadora -Proyector multimedia	-01 aula 01 unidad 01 unidad	----- ----- ----- -----	Ninguno
Ejecución del Plan del MAE.	-Ficha de evaluación del desempeño docente. Fichas de sistematización -Lapiceros -Cámara	23 fichas de evaluación 02 Fichas de sistematización  02 Unidad 01 Unidad	S/ 10.00 -----  ----- -----	Recursos propios
Evaluación del Plan MAE.	-Aula de Innovación - Fotocopias	01 aula 25 fotocopias	-----	Ninguno
Planificación y ejecución de jornada de reflexión sobre clima escolar y elaboración del Plan de Convivencia.	Aula de innovación -Patio -Computadora -Proyector multimedia -Videos -Papelotes -Plumones	01 aula 01 patio 01 Unidad 01 Unidad 02 videos 01 docena 02 docenas	----- ----- ----- -----  S/5.00 S/24.00	Recursos propios
Evaluación del clima escolar.	Aula de innovación -Patio -Computadora -Proyector multimedia -Videos -Papelotes -Plumones Fotocopias	-01 aula 01 patio 01 Unidad 01 Unidad 01 unidad 01 docena 02 docenas 01 millar (encuestas de satisfacción)	----- ----- ----- -----  S/5,00 S/24.00 S/100.00	Recursos propios

#### 4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Las acciones previstas en la alternativa de solución del presente del Plan de acción, están agrupadas en tres dimensiones, las mismas que están relacionadas con las respectivas causas, que a continuación aparecen consignadas entre paréntesis:

- Gestión curricular (Inexistencia de la Comunidad Profesional de Aprendizaje)
- MAE (Débil gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación)
- Clima escolar (Inadecuada gestión del clima escolar)

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



Tabla N° 7

Matriz de planificación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019												
					M	A	M	J	J	A	S	O	N				
Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a través de la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya - Arequipa.	1. Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje	1.1 Ejecución de la jornada de sensibilización e implementación y organización de la CPA.	Equipo directivo	Ambiente de CRT. -Patio -Laptop - Proyector multimedia - papelotes - Plumones para papel - Plumones para pizarra	x												
		1.2 Ejecución de jornada de aplicación y sistematización de ficha diagnóstico. Formulación del Plan de formación docente.	Equipo directivo	I- Ambiente de Aula de Innovación. -Laptop - Proyector multimedia - papelotes - Plumones para papel - Plumones para pizarra.	x	x											
		1.3 Ejecución de talleres de formación para fortalecer las capacidades	Equipo directivo Docentes de aula	- Ambiente de Aula de Innovación. -Laptop - Proyector multimedia		x		x	x	x	x	x	x	x	x		





				- Plumones									
		3.2Evaluación del clima escolar.		- Computadora - Proyector multimedia -Pizarra - Plumones			X		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, 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° 8 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.

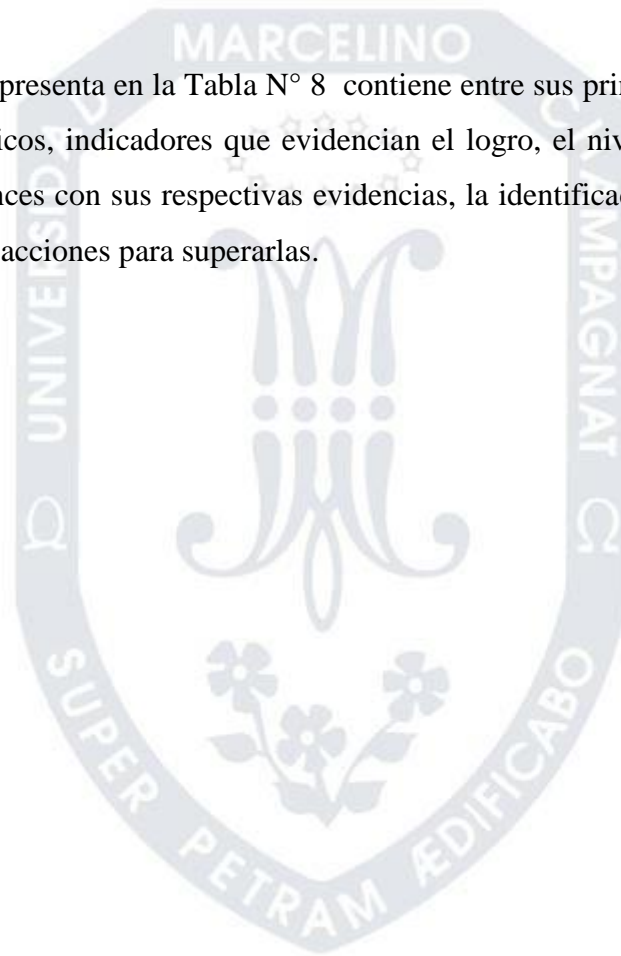


Tabla N° 8

Matriz de monitoreo y evaluación

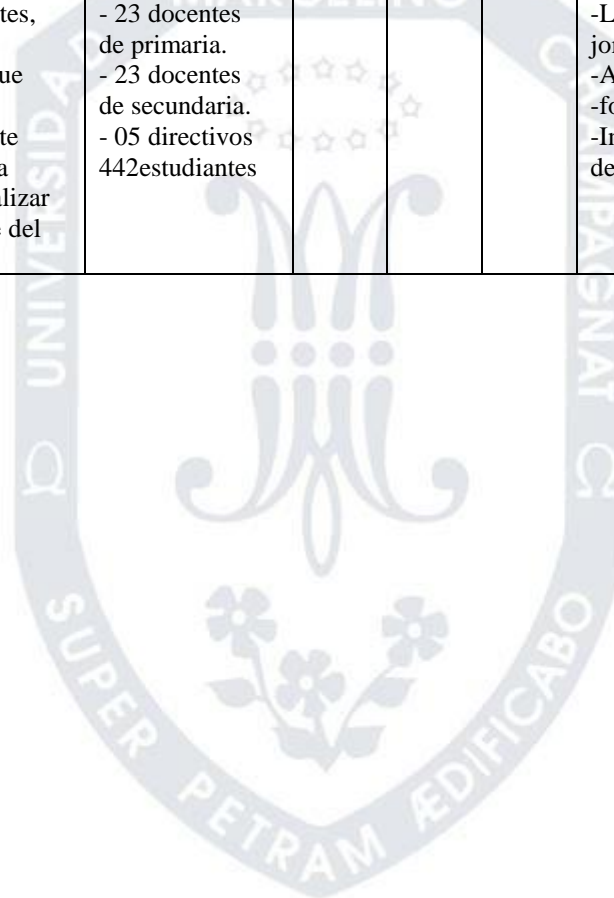
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
1. Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje.	1.1 Ejecución de la jornada de sensibilización e implementación y organización de la CPA	- N° de docentes sensibilizados durante el primer semestre del 2019.	- 23 docentes				-Lista de asistencia a la jornada. -Hoja de ruta. -Organigrama de la CPA -Libro de Acta.	-01 docente no participa	-Enviar vía e-mail la información de la jornada.
	1.2 Ejecución de jornada de aplicación y sistematización de ficha diagnóstica. Formulación del Plan de formación docente.	- % de docentes y directivos participantes en la formulación del Plan de capacitación en el primer trimestre del 2019.	- 23 docentes - 02 directivos - 01 jornada.				-Lista de asistencia a la jornada. -Hoja de ruta. -Fichas de diagnóstico- -Plan de formación o capacitación docente.	- 01 docente con inasistencia fortuita.	-Enviar vía e-mail el Plan de capacitación. -Dialogar y socializar.
	1.3 Ejecución de talleres de formación para fortalecer las capacidades docentes.	- % de docentes que afirman estar satisfechos con formar parte de la CPA al término del 2019.	- 23 docentes - 02 directivos - 06 talleres.				-Lista de asistencia a talleres de formación. -Fichas de evaluación de las jornadas de capacitación.	-Inasistencia de algunos docentes. -01 taller no se realizó.	-Dialogar y socializar. -Enviar información a su correo electrónico. -Reprogramar el taller en una fecha consensuada
	1.4 Iniciación de Pasantías.	- % de docentes que participan en las pasantías durante el primer y segundo semestre del año 2019.	-19 docentes de aula.				-Acta de socialización de la pasantía realizada. -Fotografías -Cuaderno de campo.	. Resistencia a participar de dos docentes.	-Diálogo reflexivo. -Comprometerlo a acompañar para observar el desarrollo de una sesión de aprendizaje.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
	1.5 Elaboración de unidades de aprendizaje en forma colegiada.	- % de docentes que han mejorado sus programación curriculares al finalizar el I semestre de 2019. % de docentes que manifiestan estar satisfechos por el trabajo de la CPA durante el 2019	-19 docentes de aula.				. Acta de trabajo colegiado. -Fotografías	. De tiempo por realizarlo fuera de la jornada pedagógica.	. Valoración, reconocimiento al docente.
2. Mejorar la gestión de monitoreo acompañamiento y evaluación (MAE)	2.1 Implementación de jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la IE. Análisis de Ficha de monitoreo del MINEDU	- % de docentes que participantes en el análisis de fichas de monitoreo durante el primer trimestre del 2019.	- 23 docentes -02 directivos - 01 jornada				-Lista de asistencia a la jornada -Hoja de ruta. .Fotografías.	-01 docente no participa	-Reunió personal para sensibilizarlo.
	2.2 Formulación del Plan MAE consensuado.	- % de directivos y docentes que participan de la jornada para elaborar el plan de capacitación docente durante el primer semestre del 2019.	- 23 docentes -02 directivos - 01 jornada				-Lista de asistencia a la jornada. -Plan del MAE -Acta	-01 docente no participa	-Diálogo reflexivo. -Socialización del Plan del MAE -Entrega de copia del cronograma de monitoreo.
	2.3 Ejecución del Plan del MAE.	- % de docentes monitoreados y acompañados desde	-19 docentes -04 docentes especiales.				-Cuaderno de campo. -Fichas de monitoreo. -Fotografías.	-Situaciones fortuitas ocurridas a	- Reprogramar visitas. -Diálogo reflexivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
		el mes de abril a noviembre del 2019						los estudiantes. -Inasistencia de algún docente.	
	2.4 Evaluación del Plan MAE.	- % de directivos y docentes que participan en la jornada de evaluación del Plan de capacitación docente durante el segundo semestre del 2019. % de docentes que opinan que el plan MAE ha mejorado en el 2019	- 23 docentes - 02 directivos - 01 jornada				-Lista de asistencia a la jornada de evaluación -Informe de evaluación del plan del MAE.	-01 docente no participa	-Diálogo reflexivo con el docente.
3. Mejorar la gestión del clima escolar.	3.1 Planificación y ejecución de jornada de reflexión sobre clima escolar y elaboración del Plan de Convivencia.	- % de docentes que participan en las acciones de reflexión sobre el clima escolar durante el primer semestre del 2019.	- 23 docentes de primaria. - 23 docentes de secundaria. - 01 director -01 sub directora de primaria. -02 subdirectores de secundaria. -Representante de padres. - 01 jornada				-Lista de asistencia a la jornada. -Normas de convivencia consensuadas. -Acta -fotografías	03 docentes no participan.	-Reunirlos para sensibilizarlos. -Socializar lo trabajo sobre clima escolar. -Enviar a su correo las normas de convivencia elaboradas.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
	3,2 Evaluación del clima escolar.	- % de docentes, directivos y estudiantes que opinan favorablemente sobre el Clima escolar al finalizar cada semestre del 2019	- 23 docentes de primaria. - 23 docentes de secundaria. - 05 directivos 442estudiantes				-Lista de asistencia a la jornada. -Acta -fotografías -Informe de evaluación del Plan.	-02 docentes no participa	-Reunirlos para sensibilizarlos. -Diálogo en el que expresen su apreciación sobre cómo viene desarrollándose el clima escolar. -



#### 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° 9**

#### **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	

*La propuesta desarrollada evidencia congruencia, claridad y pertinencia en su contenido, lo que asegura viabilidad para sustentación y posterior aplicación.*

## REFERENCIAS

- Aron, Milicic, Armijo (2012) *Clima Social Escolar: una escala de evaluación –Escala de Clima Social Escolar, ECLIS* Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v11n3/v11n3a10.pdf>
- Cornejo, Redondo (2001) El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media Recuperado de: [http://www.opech.cl/bibliografico/Participacion\\_Cultura\\_Escolar/ClimaEscolar\\_Cornejo\\_Redondo.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/Participacion_Cultura_Escolar/ClimaEscolar_Cornejo_Redondo.pdf)
- Fassio, Pascual, Suárez (2002) *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*
- Hernández, Fernández, Baptista (2006) *Metodología de la investigación*, 6ta Edición. Colombia. McGraw-Hill
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (2015) *Factores asociados* Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002435/243533s.pdf>
- Leithwood (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*
- MINEDU (2012) *Marco del buen desempeño docente* Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3096>
- MINEDU (2014) *Marco del buen desempeño directivo* Recuperado de: [www.gob.pe/minedu](http://www.gob.pe/minedu)
- MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo IE*. Lima. MINEDU.

- MINEDU (2015) *Manual de compromisos de gestión escolar* Recuperado de:  
<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- MINEDU (2017a). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE*.  
Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- MINEDU (2017b) *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Texto del módulo 4 Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima. MINEDU
- MINEDU (2017c) *R. S. G. N° 008-2017 Modificatoria de las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica*. Recuperado de:  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/124249-008-2017-minedu>
- MINEDU (2018). *Resolución Ministerial Nro. 712 Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica*.
- Municipalidad de Socabaya (2017) *Plan local de seguridad ciudadana* Recuperado de:  
[www.munisocabaya.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/PLSC-2017-SOCABAYA.pdf](http://www.munisocabaya.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/PLSC-2017-SOCABAYA.pdf)
- Roncal J. (2017) *Gestión educativa y acompañamiento pedagógico en docentes de primaria de la red 7, Breña*
- Revista Iberoamericana sobre *Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 9, núm. 1, 2011. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf>
- Revista Última década N°15, CIDPA Viña del Mar, octubre 2001, pp. 11-52.  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/195/19501501.pdf>

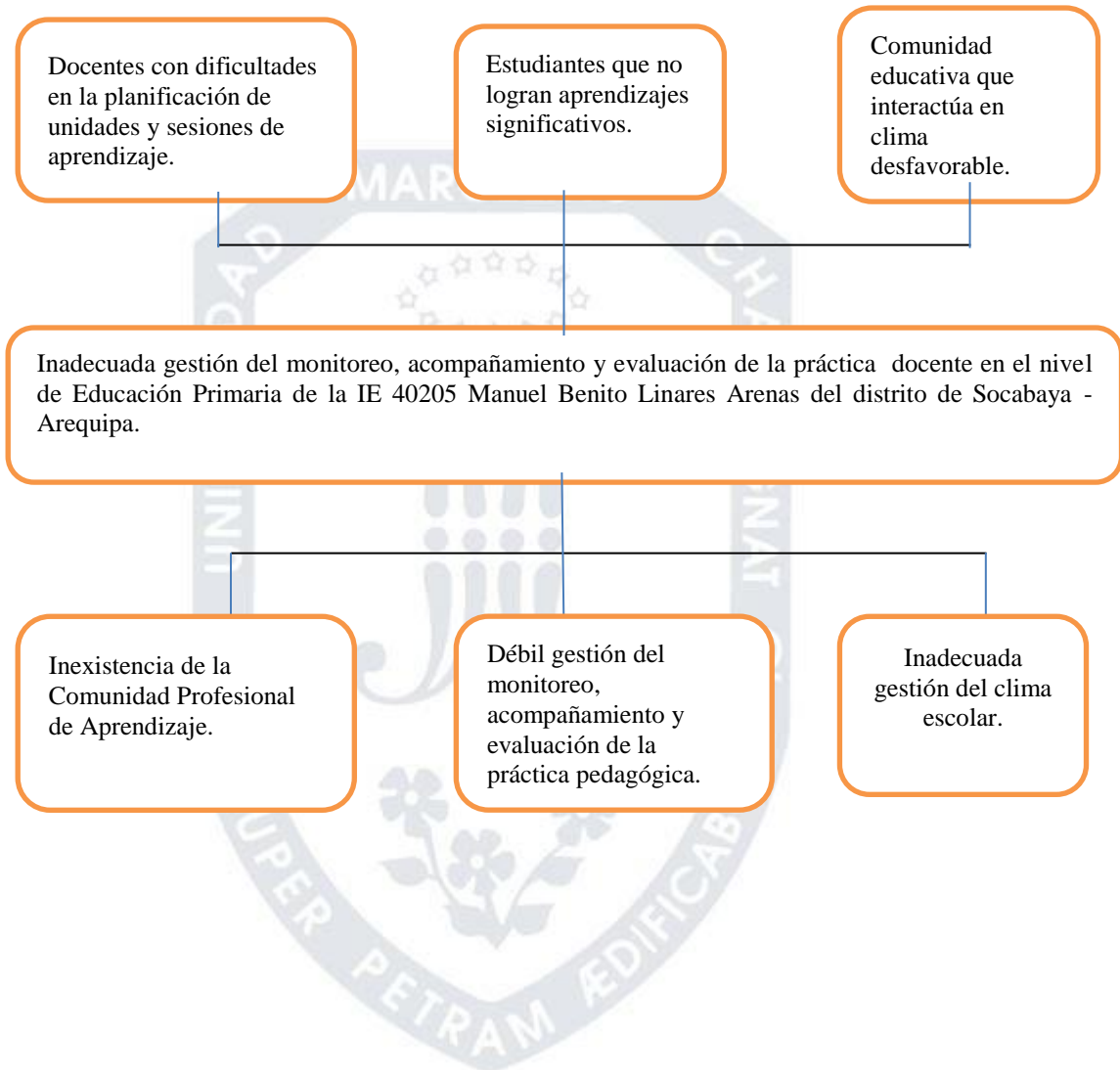
## Apéndice 1

### Matriz de consistencia

Situación problemática	Formulación del problema	Alternativa de solución	Objetivo general	Objetivo específico	Método
Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa	¿Cómo fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya – Arequipa?	Implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje	Fortalecer la gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente a través de la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el nivel de Educación Primaria de la IE 40205 Manuel Benito Linares Arenas del distrito de Socabaya - Arequipa.	Implementar la Comunidad Profesional de Aprendizaje.  Mejorar la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación.  Mejorar la gestión del clima escolar.	<b>Enfoque:</b> cualitativo.  <b>Tipo:</b> Educativo descriptivo propositivo.  <b>Diseño:</b> Investigación acción.  <b>Variante:</b> Investigación acción participativa.

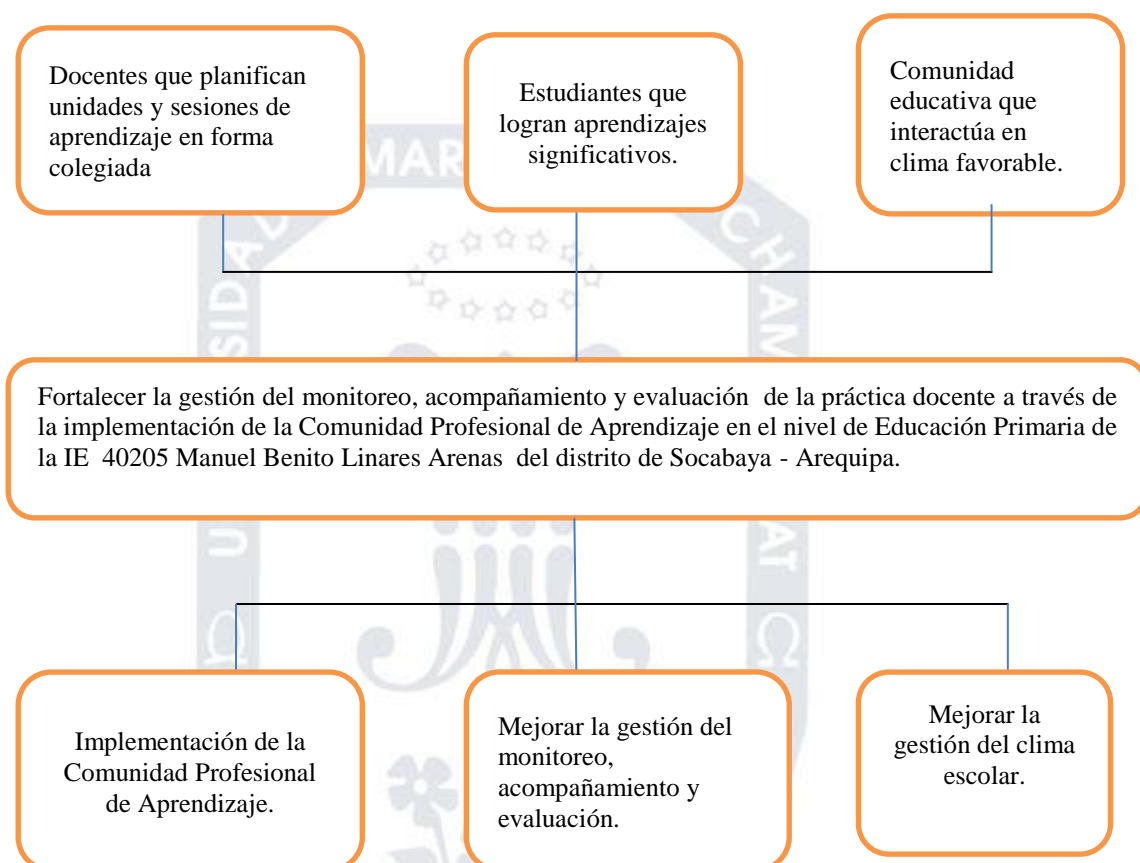
## Apéndice 2

### Árbol de problemas



### Apéndice 3

#### Árbol de objetivos



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### **GUIA DE ENTREVISTA A DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO**

Saludos estimado colega, a continuación se plantean preguntas, que le pido responda con sinceridad. Sus respuestas permitirán conocer más sobre el actuar directivo y servirán para re direccionar la gestión, en bien de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Su respuesta es anónima.

#### **DIMENSIÓN 1 GESTIÓN CURRICULAR**

**1 ¿Sabe qué es una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)? .....**

**¿Podría definirlo?**

.....  
.....  
.....

**2 ¿Le interesaría que se implementara la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) en nuestra institución educativa?.....**

**3 ¿Le gustaría elaborar sus programaciones curriculares en forma colegiada con los otros docentes de su mismo grado? .....**

**¿Por qué?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4 ¿Qué opinión le merecen las pasantías y observación entre pares?**

.....  
.....  
.....

**¿Le gustaría participar en ellas? .....**

#### **DIMENSIÓN 2 GESTIÓN DEL MONITOREO ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN**

**1 ¿Qué opina del monitoreo a la práctica pedagógica que se le realiza?**

.....  
.....  
.....  
.....



**3 ¿Por qué cree que no se realiza el acompañamiento?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2 ¿Le gustaría brindar algunas recomendaciones o pedidos para fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente?**

.....  
.....  
.....  
.....

**DIMENSIÓN 3 PARTICIPACIÓN Y CLIMA ESCOLAR**

**1 ¿Qué opinión le merece el clima institucional en la Institución Educativa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**2. Sugiera tres recomendaciones o acciones para propiciar un clima institucional saludable.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

GRACIAS

## Apéndice 5

### Evidencias

Docentes realizando trabajo colegiado





Docentes analizando progreso de aprendizajes