



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

## **TRABAJO ACADÉMICO**

**PLAN DE LAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS ARTICULADAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN CURRICULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "FRANCISCO IZQUIERDO RÍOS", DISTRITO DE MORALES, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN**

**AUTOR: Milton Avidón Flores**

**ASESOR: Sofía Adela Sandoval Cobeñas**

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

Región San Martín- Sede Tarapoto - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

A los tres amores de mi vida,  
Gladys, Lore y Dule (lomiduvi.gms)  
por su tiempo, fortaleza y cariño.

A los profesionales del entusiasmo,  
la innovación y el espíritu positivo,  
mi admiración.

## ÍNDICE

### Contenido

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | V  |
| PRESENTACIÓN .....   | 7  |
| CAPÍTULO I .....   | 10 |
| IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 10 |
| 1.1 Contextualización del problema .....   | 10 |
| 1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....  | 14 |
| 1.3 Formulación del problema .....   | 17 |
| 1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....  | 19 |
| 1.5 Justificación .....  | 22 |
| CAPÍTULO II .....  | 24 |
| REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES .....  | 24 |
| 2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema .....  | 24 |
| 2.1.1 Antecedentes nacionales .....  | 24 |
| 2.1.2 Antecedentes internacionales.....  | 27 |
| 2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada .....  | 30 |
| CAPÍTULO III.....  | 48 |
| MÉTODO .....   | 48 |
| 3.1 Tipo de investigación.....   | 48 |
| 3.2 Diseño de investigación .....  | 49 |
| CAPÍTULO IV .....  | 52 |
| PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: LAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS<br>ARTICULADAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN CURRICULAR ..... | 52 |
| 4.1 Plan de Acción .....   | 52 |
| 4.1.1 Objetivos.....   | 53 |
| 4.1.2 Participantes.....   | 54 |
| 4.1.3 Acciones.....  | 54 |
| 4.1.4 Técnicas e instrumentos.....   | 55 |
| 4.1.6 Presupuesto .....  | 56 |
| 4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción.....  | 58 |

|  |    |
|--|----|
| 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación ..... | 60 |
| 4.4 Validación de la propuesta.....        | 62 |
| 4.4.1 Resultados de validación .....       | 62 |
| REFERENCIAS.....                           | 64 |
| APÉNDICES .....                            | 66 |
| Matriz de consistencia                     |    |
| Árbol de problemas                         |    |
| Árbol de Objetivos                         |    |
| Instrumentos                               |    |

### **LISTA DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones ..... | 20 |
| Tabla 2 Objetivos específicos y acciones propuestas .....        | 54 |
| Tabla 3 Técnica e instrumento a utilizar.....                    | 55 |
| Tabla 4 Presupuesto .....  | 57 |
| Tabla 5 Matriz de planificación .....                            | 59 |
| Tabla 6 Matriz de monitoreo y evaluación .....                   | 61 |
| Tabla 7 Resultados de validación .....                           | 62 |

### **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Docentes según escala magisterial .....  | 12 |
| Figura 2 Grupos etarios de docentes.....          | 13 |
| Figura 3 Resultados ECE 2016-2016 y ERA 2017..... | 15 |
| Figura 4 Resultados de encuesta a docentes .....  | 16 |

## RESUMEN

La intencionalidad de coadyuvar a generar un mayor impacto de las herramientas pedagógicas articuladas para fortalecer la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín y cuyo objetivo es la de proponer un plan con la participación de la comunidad educativa de los educadores.

Esta investigación de enfoque cualitativo, abierto, flexible y holístico, de tipo aplicada, diseño investigación acción participativa, utiliza como técnica la entrevista y como instrumentos la guía de entrevista cuyos resultados del diagnóstico arroja desarticulación de los componentes curriculares y, a partir de allí, se formula una serie de alternativas factibles de ejecutar basado en la colaboración mutua que impacte positivamente en asegurar los logros de aprendizajes de los estudiantes

Una comunidad educativa que construye programaciones curriculares con condiciones básicas de calidad en formación continua, de manera colectiva y participativa. Por otro lado, el desarrollo profesional de los docentes a partir del intercambio de experiencias educativas y buenas prácticas del trabajo pedagógico e institucional.

*Palabras claves: Gestión Curricular, Herramientas, Liderar, Pedagógico*



## PRESENTACIÓN

En una institución, ¿se articula realmente las herramientas pedagógicas? La eficacia de los resultados de aprendizaje en los estudiantes son resultados de un trabajo cooperativo, colegiado y cuya posibilidad de ser práctico y, a la vez, que genere gran impacto en la comunidad educativa de los docentes.

El presente trabajo de investigación se refiere específicamente a la posibilidad de articular la gestión curricular en la institución educativa a través de un plan de mejora eficiente, práctico y articulado de las herramientas pedagógicas (programaciones curriculares) y al perfeccionamiento de la práctica docente en una comunidad de aprendizaje colaborativo bajo un liderazgo horizontal.

La estructura formal del presente trabajo se organiza de la siguiente manera: Capítulo I, Identificación del problema que incluye la contextualización del problema, diagnóstico y descripción general de la situación problemática, enunciado del problema, planteamiento de alternativa de solución y la justificación. Capítulo II que abarca las referentes conceptuales y experiencias anteriores, antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema, antecedentes nacionales, antecedentes internacionales y los referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada. Capítulo III: Método que implica el tipo de investigación y el diseño de investigación. Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación que contiene el Plan de Acción, los objetivos, participantes, acciones, técnicas e instrumentos, recursos humanos y materiales, presupuesto,

matriz de planificación del plan de acción, matriz de monitoreo y evaluación, validación de la propuesta y resultados de validación. Además de las referencias, apéndices (matriz de consistencia, árbol de problemas, árbol de objetivos e instrumentos).

En el primer capítulo se plantea el contexto socioeducativo de la institución educativa y el diagnóstico realizado usando el árbol de problemas, el resultado de la entrevista a los docentes de las diferentes escalas magisteriales y el planteamiento de alternativas de solución a raíz del árbol de objetivos.

En el segundo capítulo se hace referencia a estudios educacionales de ámbito nacional e internacional en referencia al tema. Uno de ellos plantea que una estrategia de configurar cambios al interior de la institución es desde la innovación con directivos que se comprometan desde una visión clara, crítica y evaluable.

El tercer capítulo presenta que esta investigación de tendencia educativa, plantea un enfoque de carácter cualitativo y, por tanto, abierto, flexible y holístico. El diseño de investigación de acción participativa, cuya técnica utiliza a la entrevista y como instrumentos la guía de entrevista.

En el cuarto capítulo se propone un plan de mejora de las herramientas pedagógicas articuladas para fortalecer la gestión curricular con objetivos alineados a la intencionalidad como la de formular herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad, plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas y liderar una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas

pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica con la participación del total de docentes nombrados.

El trabajo concluye con las referencias bibliográficas tomadas para la investigación, varias de ellas, tomadas de los aportes del MINEDU; la matriz de consistencia como instrumento fundamental de investigación que permitió evaluar los grados de correlación entre los componentes; el árbol de problemas y el árbol de objetivos que expresan las condiciones negativas y positivas del problemática pedagógica y finalmente, la guía de entrevista aplicada a los participantes.



## **CAPÍTULO I**

### **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Contextualización del problema**

La Institución Educativa “Francisco Izquierdo Ríos” está ubicada en el Jr. Alfonso Ugarte 5ta cuadra del distrito de Morales, provincia y región de San Martín en un espacio urbano de 2000 metros cuadrados aproximadamente con las instalaciones de agua potable, desagüe, electricidad, televisión por cable e internet. Sus inicios se remontan a más de 100 años de antigüedad, por consiguiente, se convierte en una de las instituciones pioneras del desarrollo educativo del distrito. Naturalmente, el nombre actual, encarna al ilustre literato sanmartinense, de reconocida trayectoria intelectual. Actualmente, alberga los tres niveles educativos de la Educación Básica Regular (inicial, primaria y secundaria) con una población escolar aproximada de 1700 estudiantes y más de 100 trabajadores entre directivos, docentes y administrativos.

Las condiciones de trabajo, visto desde la gestión escolar, se desarrollan en un clima institucional favorable y de compromiso de los actores educativos, con un fuerte apoyo de los padres de familia a través de sus comités de aula y directivos de la Asociación de Padres de Familia, los miembros del Municipio Escolar y el equipo de los Estudiantes Líderes. La institución cuenta con los documentos gestión necesarios para el desarrollo normal de las actividades; Proyecto Educativo Institucional, Plan de Trabajo, Reglamento Interno, Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, Plan de Trabajo del Municipio Escolar, Plan Lector y otros.

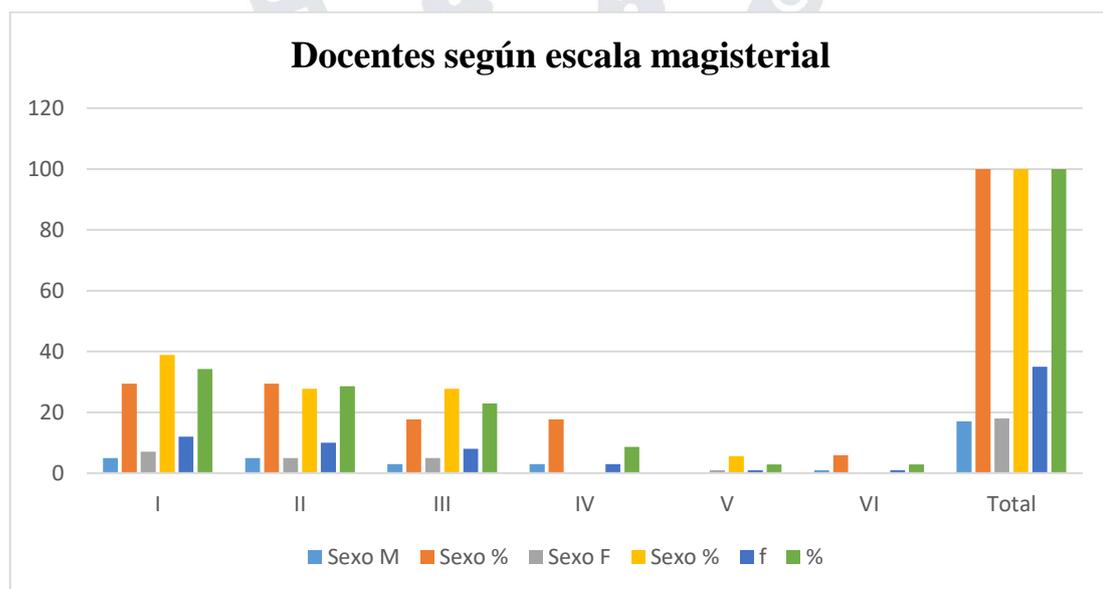
La localidad cuenta aproximadamente con 31 000 habitantes teniendo como una de las actividades más importantes, la agricultura con sembríos de arroz y cultivos de pan llevar. Por otro lado, también el comercio como actividad de pequeño y mediano movimiento económico. En los últimos años, el turismo se ha incrementado notablemente. Existen muchos centros de esparcimiento y diversión, lo que genera una importante generación de empleo.

El trabajo curricular, pedagógico, básicamente con los cumplimientos de compromisos y metas de gestión, usos de los recursos educativos, horas efectivas de trabajo escolar, el progreso anual de estudiantes, la participación de los docentes y estudiantes. Por ejemplo, el cumplimiento de horas efectivas de clases se efectúa en un 98% mensual/anual.

Cabe mencionar que, los compromisos de Gestión Escolar 2018 aprobado mediante Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan. Los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. Estos compromisos están referidos a: Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I. E.; retención anual de estudiantes; cumplimiento de la calendarización planificada; acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y gestión de la tutoría y la convivencia escolar.

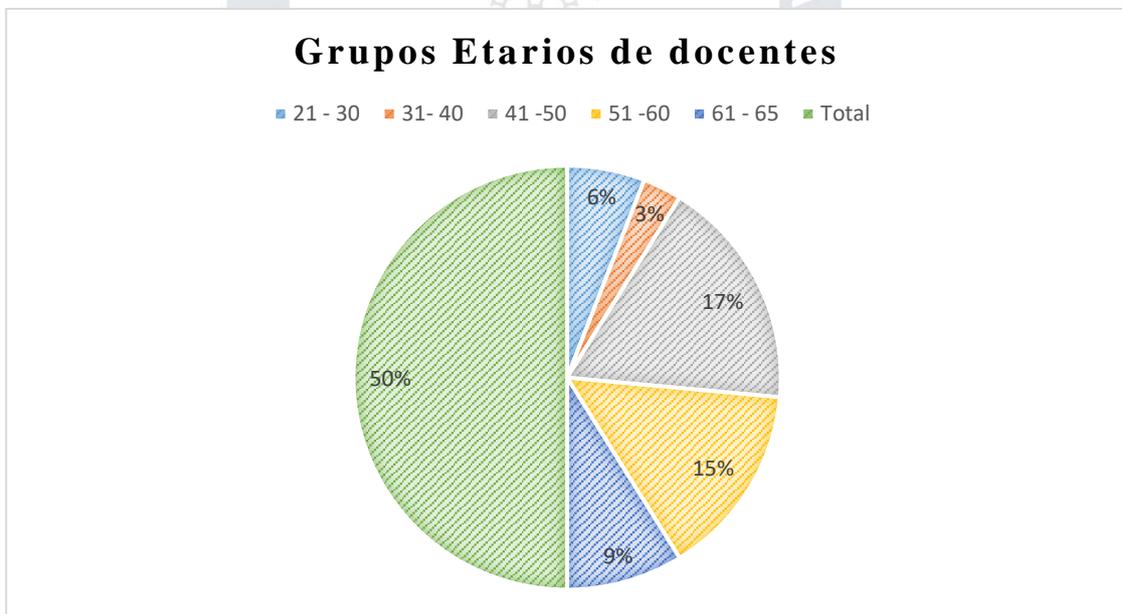
El Marco del Buen Desempeño Directivo, en el Dominio 2 se plantea la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, y la competencia 5 promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Y la competencia 6 gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El foco de atención está dirigido a todos y todas los docentes del nivel secundaria de la Institución Educativa, que cuenta con 35 profesores de diferente escala magisterial, grupo heterogéneo (varones y mujeres), todos con título profesional, 15% de docentes con estudios de postgrado (maestría, doctorado), grupo etario con edad promedio de 40 años, 70% reside en el distrito y 95% de profesores nombrados.



*Figura 1* Docentes según escala magisterial

La tabla muestra que la mayor afluencia de docentes se encuentran en la primera escala magisterial con 34.29% del total de docentes y de ellos, la mayoría son mujeres. Un segundo grupo importante (10 docentes) se encuentran ubicados en la segunda escala magisterial. En el extremo superior, apenas tenemos 2 docentes en la mayor escala magisterial (V y VI) y por tanto, con mayor remuneración de sus haberes, uno de sexo masculino y uno de sexo femenino.



*Figura 2* Grupos etarios de docentes

La gran mayoría de docentes (11 del sexo masculino y 16 del femenino) conforman el mayor grupo etario de la institución, lo que equivale a más del 70% del personal docente. Este elemento podría favorecer o desfavorecer el desempeño docente. Un grupo pequeño, 5.71% representan los más jóvenes.

## 1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

La problemática educativa, visto desde una perspectiva profesional está centrada en la deficiente articulación de las herramientas pedagógicas que dificulta la gestión curricular. Este aspecto profesional conlleva a observar otros elementos de la comunidad educativa como la formación docente y el resultado de los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Hay factores que influyen directamente o indirectamente en la problemática de gestión curricular, sin embargo los directivos y docentes hacen escasos esfuerzos para articular algunas situaciones. Un ejemplo claro, es que se entiende la gestión como una responsabilidad exclusiva del directivo, pero también es importante decir, que el directivo hace poco esfuerzo en activar un soporte a la tarea pedagógica, escaso apoyo a la labor curricular, la ausencia a la reflexión de la práctica docente y cierto aislamiento al trabajo colegiado y cooperativo. Por otro lado, los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015 y 2016 y de la Evaluación Regional de los Aprendizajes (ERA) 2017 han sido alentadores, pero el impacto es menor, entendiendo que sólo se evalúan tres áreas curriculares, es decir, es una medición pequeña dada la envergadura de la malla curricular. Las consecuencias a esta problemática van desde docentes desmotivados de los nuevos enfoques curriculares y con trabajo monótono, una ausencia de mecanismos de mejora del desempeño profesional, de articulación del trabajo curricular a nivel institucional y pocos espacios de autocrítica, autorregulación y compromiso con la práctica docente.

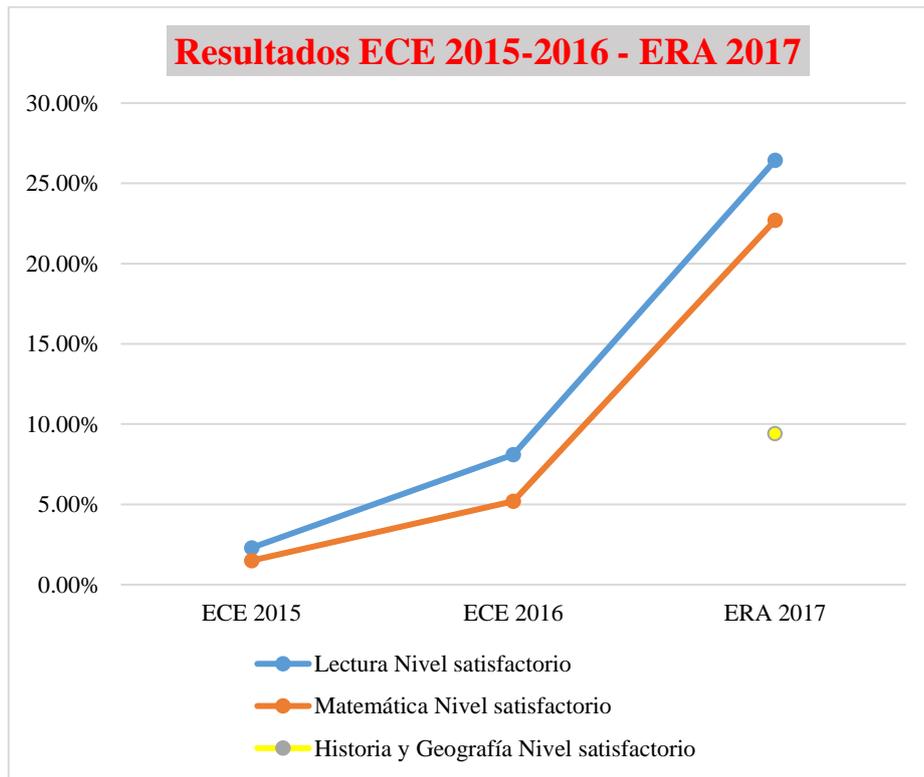


Figura 3 Resultados ECE 2016-2016 y ERA 2017

Si bien hay un crecimiento favorable de los logros de aprendizaje de los estudiantes en los últimos tres años, estos sólo están referidas a tres áreas específicas y a un determinado grado de estudios. Los estudios de logros de aprendizaje de la ECE y la ERA abarcan solo las áreas de Matemática, Lectura e Historia, Geografía y Economía de segundo de secundaria.

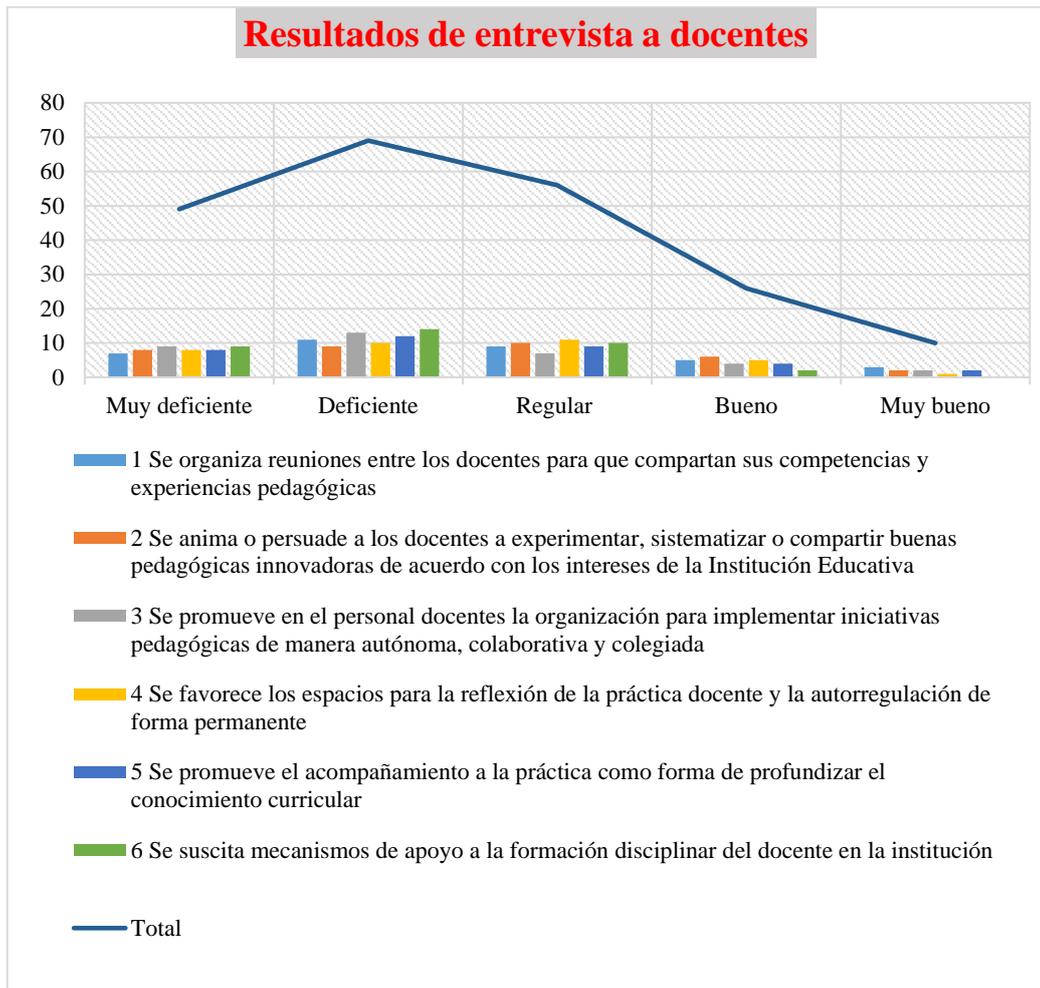


Figura 4 Resultados de entrevista a docentes

Los resultados de la entrevista al total de docentes (35) se destaca que la mayoría percibe la organización curricular de forma deficiente (el pico más alto) y de forma regular como una segunda opción. Por otro lado, el resultado el enunciado suscita mecanismos de apoyo a la formación disciplinar del docente en la institución es el que tiene mayor respuesta de deficiente y muy deficiente, 14 y 9 respuestas, respectivamente. El enunciado, se favorece los espacios para la reflexión de la práctica docente y la autorregulación de forma permanente, presenta 13 respuestas de regular, ubicándose como el de mayor en la escala. Se anima o persuade a los docentes a experimentar, sistematizar o compartir buenas pedagógicas innovadoras

de acuerdo con los intereses de la Institución Educativa, apenas 6 respuestas en categoría bueno.

Se considera algunos elementos promovidos a través del estudio de los hechos, la necesidad de mejorar los resultados de la ECE en ampliación a más áreas curriculares y por otra parte, la mejora de la práctica docente desde la práctica misma, la confluencia de las acciones pedagógicas. Es decir, la escasa articulación de las herramientas pedagógicas en los docentes del nivel secundaria hace que se plasme dificultades en la gestión curricular.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la articulación de las herramientas pedagógicas fortalece la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín?

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

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

- Identificación de los efectos y sus interrelaciones
- Diagramado del árbol de problemas
- Verificación de la consistencia de su estructura.

Las escasas herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad respecto a los planes y dominios curriculares implican necesariamente que los docentes tienen dificultades respecto a la gestión curricular y cuyas consecuencias hacen que haya docentes desmotivados de los nuevos enfoques curriculares.

Las escasas acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas y la renovación de las competencias de gestión curricular promueven negativamente consecuencias como docentes con trabajo monótono, lo que involucra también el espíritu creativo del docente. Los docentes expresan una falta de soporte en la formación pedagógica, lo que equivale a decir que, los directivos muestran ausencia de mecanismos de mejora del desempeño profesional como una consecuencia palpable.

La apatía al trabajo colegiado y cooperativo a nivel pedagógico tiene como efecto una desarticulación del trabajo curricular a nivel pedagógico, lo que redundará significativamente en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

La ausencia de espacios de reflexión de la práctica docente como una causa de la desarticulación de los instrumentos pedagógicos tiene como consecuencia los pocos espacios de autocrítica, autorregulación y compromiso con la práctica docente.

Finalmente, se considera que el problema señalado, identificado y analizado es posible y solucionable en la medida que es abordarlo desde una práctica docente de trabajo colaborativo, eficiente y articulado para la práctica misma, de tal manera que mejore la gestión curricular y el liderazgo pedagógico de la institución educativa.

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

El problema priorizado, deficiente articulación de las herramientas pedagógicas dificulta la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín, porque si no se formula documentos pedagógicas de calidad y de gran impacto en la ejecución y logros de competencias de los estudiantes, no se habría alcanzado los mínimos compromisos de gestión escolar.

Ante ello, se propone un plan de mejora de las herramientas pedagógicas articuladas que fortalezcan la gestión curricular en la institución educativa. Estas herramientas pedagógicas (programación anual, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje) articuladas a las necesidades de aprendizajes de los estudiantes y con una formulación que reúna las condiciones de calidad.

Tabla 1

*Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones*

| CAUSAS  | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | DIMENSIÓN          | ACCIONES  |
|---|--|--------------------|---|
| Escasas herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad   | Formular herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad.  |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios de formulación de herramientas pedagógicas.</li> <li>• Talleres de estrategias metodológicas en la elaboración de programaciones curriculares.</li> </ul>             |
| Escasas acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.  | Plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.  | Gestión Curricular | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de desarrollo profesional continuo.</li> <li>• Pasantías pedagógicas y de intercambio de experiencias exitosas a fin de innovar la práctica pedagógica.</li> </ul> |
| Limitadas estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. | Planificar estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de interaprendizaje.</li> <li>• Talleres de actitudes y habilidades sociales.</li> <li>• Jornadas de reflexión de la práctica docente.</li> </ul>                       |

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos. Rodríguez (2015) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63)

El árbol de objetivos, que presentamos en el *Apéndice 3*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Conversión del problema en objetivo general

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

La promoción de una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua, el trabajo colegiado y cooperativo, con lineamientos y protocolos que generen evidencia de mayores niveles de compromiso escolar y orientado a mejorar la práctica pedagógica bajo un liderazgo pedagógico.

Es plausible de plantear alternativas que coadyuven a lo descrito líneas arriba como la formulación de herramientas pedagógicas articuladas y con condiciones básicas de calidad articuladas desde el planteamiento y con metas comunes, medibles y evaluables. El planteamiento de acciones de formación continua que conlleven al dominio cognitivo y metodológicos de programaciones curriculares en todas sus formas.

El interés al trabajo colegiado y cooperativo a nivel institucional de carácter pedagógico involucra la participación democrática y reflexiva de la comunidad docente de la institución educativa.

La posibilidad de concretizarse las acciones del presente trabajo, implica el compromiso del equipo docente y directivo de la institución, sin embargo, es preciso señalar que podría generarse factores externos como internos que podrían obstaculizar tal fin, como por ejemplo, los cambios de directivos. Otro elemento, el quiebre del clima laboral como espacio de un espacio confiable y respetuoso.

### **1.5 Justificación**

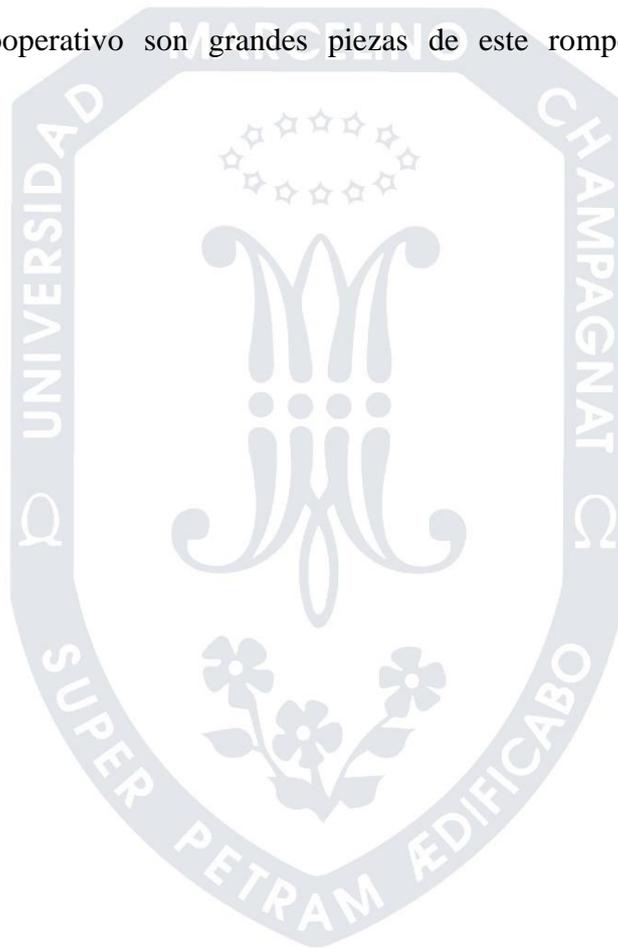
El nuevo reto que tiene que afrontar el sistema educativo peruano es el nuevo currículo nacional. Este año con énfasis en las instituciones educativas del casco urbano y los colegios particulares. Este nuevo currículo puesta en marcha genera nuevos desafíos educativos ya que, presenta competencias, capacidades, indicadores y perfil del egresado de la EBR, ello implica ejecutar acciones y actividades pedagógicas concordantes y coherentes para los estudiantes.

Este giro constituye un punto de quiebre del trabajo docente, centrado en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, dotado de recursos, procedimientos, decisiones y de conocimientos no solo disciplinares y sino también transdisciplinares, que trascienda los espacios propios de la escuela y se inserte en la comunidad como ente integral.

Los compromisos de gestión escolar y el liderazgo pedagógico, implica la formulación de herramientas de dominio curricular por parte del docente, ya que redundará directamente en la gestión curricular.

Las necesidades, demandas y problemas relacionados directamente con los logros de aprendizajes de los estudiantes es ahora un compromiso ineludible del trabajo docente. A partir de aquí, se tiene que articular unos sinnúmeros de situaciones significativas, de acciones, de actividades, de propuestas de solución con una planificación bien articulada para todo el año escolar con soporte técnico en la formación continua, pedagógica y permanente.

La importancia a la renovación a la práctica docente también genera otras correlaciones que coadyuvan tener mayor impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Los espacios de reflexión de la experiencia docente para compartir las buenas prácticas de gestión curricular y de aprendizaje desde el interés al trabajo colegiado y cooperativo son grandes piezas de este rompecabezas de buenos resultados.



## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

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

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

**SERNA, B.** (2017). *La gestión educativa y el desarrollo del clima escolar de la I. E. Nro. 32207 Colegio Nacional de Mujeres, La Unión de Dos de Mayo, región Huánuco, en el año 2014* (Tesis de grado). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. Diseño de investigación de tipo transversal correlacional. Muestra de 25 personas. Cuestionario de encuesta. Arribó a las siguientes conclusiones: Cuando se evaluó la relación entre la gestión educativa y el desarrollo del clima interpersonal, con la aplicación del coeficiente de correlación  $r = 0.6803$ , y un valor calculado para  $t$  de 4,4572 altamente significativa, con lo que se acepta la hipótesis específica que existe relación significativa entre la gestión educativa y el desarrollo del clima interpersonal en la I. E. Nro. 32207 Colegio Nacional de Mujeres, La Unión de Dos de Mayo, región Huánuco, en el año 2014. Y,

al analizar la relación entre la gestión educativa y el desarrollo del clima académico con la aplicación del coeficiente de correlación  $r = 0,4949$ , y un valor de  $t$  calculada de 3,4521 que es altamente significativa, con lo que se acepta la hipótesis específica que existe relación significativa entre la gestión educativa y el desarrollo del clima académico en la I. E. Nro. 32207 Colegio Nacional de Mujeres, La Unión de Dos de Mayo, región Huánuco, en el año 2014.

**DÍAZ, E.** (2017). *La gestión pedagógica y las competencias profesionales de los docentes de las Instituciones Públicas del nivel secundaria de la Red N° 05 de la UGEL de Ventanilla- Callao* (Tesis de grado). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. Diseño tipo descriptiva correlacional. Muestra de 33 docentes de la población de 72 y se utilizó un muestreo estratificado. Instrumento cuestionario. Resalta las siguientes conclusiones:

En relación con la hipótesis general, se concluye al 95% de nivel de confianza que existe una relación significativa entre la Gestión Pedagógica y las competencias profesionales de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la Red N° 05 de la UGEL Ventanilla, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis.

En relación con la primera hipótesis específica, se concluye al 95% de nivel de confianza que existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico que ejerce el director con las competencias profesionales de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la

Red N° 05 de la UGEL Ventanilla, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis.

En relación con la segunda hipótesis específica, se concluye al 95% de nivel de confianza que existe una relación significativa entre los procesos curriculares: diseño, ejecución y evaluación que realiza el Director con las competencias profesionales de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la Red N° 05 de la UGEL Ventanilla, esto se evidencia en los resultados del contraste de la prueba de hipótesis aplicando el estadístico chi- cuadrado.

En relación con la tercera hipótesis específica, se concluye al 95% de nivel de confianza que existe una relación significativa entre la gestión del monitoreo y el acompañamiento pedagógico del director con las competencias profesionales de los docentes en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de la Red N° 05 de la UGEL Ventanilla.

**CARHUANCHO, E.** (2016). *Gestión educativa y competencia docente en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051 Lurigancho - Chosica, 2016.* (Tesis de grado). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. Diseño modelo no experimental descriptivo transaccional o transversal. Muestra de 36 directivos, jerárquicos y docentes. Instrumento cuestionario estructurado. Las conclusiones señalan:

La Gestión Educativa se relaciona con la competencia docente en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051. Lurigancho- Chosica, 2016. Con respecto a la correlación de la variable gestión educativa y clima propicio para el aprendizaje, que la gestión educativa se relaciona significativamente con el clima propicio para el aprendizaje en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051. Lurigancho- Chosica, 2016.

En lo que se refiere a la relación de las variables de gestión educativa y proceso de enseñanza, se concluye que la gestión educativa se relaciona significativamente con el proceso de enseñanza en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051. Lurigancho- Chosica, 2016.

Finalmente, podemos afirmar que existe correlación entre la Gestión Educativa y la evaluación del aprendizaje, por ende afirmamos que la gestión educativa se relaciona significativamente con la evaluación de los aprendizajes en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051. Lurigancho-Chosica, 2016.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

**MENDOZA, R** (2015). *Estrategias de innovación curricular y su potencial gestión en la Universidad de El Salvador – España* (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Diseño descriptivo. Muestra 89. Instrumento Likert. Concluye: Las comisiones curriculares que operan en la Universidad El Salvador (sede central), no toman en consideración en la gestión de los procesos de mejora curricular las cinco

dimensiones en cuestión. A priori, dichas dimensiones son necesarias, para desarrollar procesos de mejora curricular debidamente consensuadas a partir de una política curricular a nivel institucional, fundamentadas en estudios e investigaciones previas y debidamente legítimas en el sentido de que las mejoras se efectúen con la participación de sectores internos y externos a las diferentes facultades. También señala que, el diseño de la política curricular, deberá contener un conjunto de componentes derivados de ciertos considerandos, en el que se declare que dicha política es el resultado de un proceso de mejora o innovación, recisión y consulta permanente efectuada en los últimos cinco años, debidamente documentados en planes estratégicos y planes de desarrollo académico-administrativo, para su ejecución de modo progresivo y gradual.

**RAMÍREZ, María** (2012). *Innovación en gestión escolar aprendizajes para las políticas públicas* (Tesis de grado). Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, departamento de Ingeniería Industrial. Santiago de Chile. Diseño descriptivo e interpretativo. Muestra 04 expertos. Instrumento de una entrevista semiestructurada. Conclusiones:

La innovación debe entenderse como un elemento de la gestión escolar, no es un bien en sí mismo, sino más bien es un proceso más que se debe gestionar en el establecimiento.

Esto implica que debe existir la posibilidad de innovar, es decir que los sostenedores, como primeros responsables de la gestión de los

establecimientos, deben comprender la importancia de la innovación y vincularse en su proceso. A su vez los directivos deben contar con las competencias para comprender el proceso de la innovación y guiar su diseño, implementación, seguimiento y evaluación.

La innovación se configura como la estrategia para dirigir los procesos de cambio al interior del establecimiento, los directivos deben comprender que los procesos de mejora al interior del establecimiento se pueden llevar a cabo por medio de una innovación, la que implica una mirada crítica y evaluativa de los procesos y de las prácticas, y la definición de un plan con objetivos claros y evaluables. El director del establecimiento debe poseer liderazgo directivo para llevar adelante las innovaciones, ya que él es el principal responsable de gestionar el establecimiento. Por esto debe contar con las competencias necesarias para guiar el proceso y lograr que la comunidad escolar comprenda su importancia y su impacto en el proceso enseñanza/aprendizaje.

Las personas directamente vinculadas con la innovación son el director y el equipo directivo, el director se debe apoyar en su equipo directivo para lograr “bajar” las innovaciones. Si el director cuenta con un equipo directivo empoderado, proactivo y con las competencias necesarias este proceso será transparente y fluirá con facilidad. En el caso contrario el director debe convencer al equipo de la pertinencia y necesidad de los cambios.

Los profesores son actores importantes en la innovación, pero su rol fundamental se concentra al nivel de la implementación. Los profesores no guían la innovación ni son los responsables de su diseño, pero muchas veces son quienes deben implementar al menos parte de esta, por ello es recomendable plantear procesos participativos en donde los profesores se hagan parte de la innovación en sus diversas fases para que a la hora de implementarla se sientan parte de los desafíos y los logros.

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

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

El planteamiento de formular herramientas pedagógicas de calidad y de gran impacto en la gestión curricular demanda, necesariamente, hacer uso estratégico de recursos, que van desde el personal, los insumos, los recursos que se interrelación orientando el propósito y la meta pedagógica, como la plantea Viviane Robinson.

La gestión curricular como proceso constructivo, implica tener a consideración los referentes teóricos y metodológicos desde los más generales y hasta lo más específico, que es el filosófico, porque además no podemos dejar de entender el análisis de las condiciones objetivas y subjetivas en que este proceso se desarrolla, a

partir de entender estas condiciones como el sistema de relaciones económicas y sociales –en el sentido amplio del término- reflejadas por todos y cada uno de los sujetos participantes.

La necesidad de institucionalizar los procesos metodológicos de construcción como un proyecto curricular de la escuela constituye un referente para operativizar la intención del currículo y articular lineamientos a través de una denominada micropolítica educativa que mejore los procesos de enseñanza, como un desafío permanente.

El desarrollo profesional de los directivos como entes líderes de la gestión escolar, implica necesariamente, aprender a hacer algo innovador, nuevo. En todas partes, se reconoce la necesidad de la importancia de contar con una fuerza docente altamente capacitada para infundir vida al currículo articulado, eficiente y de gran impacto en los logros de aprendizajes de los estudiantes en cualquier terreno.

Los directivos se conviertan en líderes de una comunidad de aprendizaje ávida de innovar y compartir la práctica pedagógica, interés al trabajo colegiado y cooperativo mediante reuniones de trabajo colegiado con lineamientos y protocolos que generen evidencia de mayores niveles de compromiso colectivo. Así como, la generación de espacios de reflexión de la práctica docente como un ritual que coadyuve a la mejora del desempeño profesional

Por ello, el directivo o el equipo directivo son importantísimos al momento de definir estrategias de perfeccionamiento educativo. El accionar de los directivos es clave en la medida que se pretenda aplicar una política de calidad de los procesos de formulación articulada de las herramientas pedagógicas en las instituciones. Sin embargo, es necesario, formular, investigar y describir en términos de competencias los parámetros de cada uno de los miembros de los equipos directivos y la forma de complementariedad necesaria para conformar equipos efectivos. Los sistemas al interior de la institución deben generar el desarrollo profesional de los docentes y en particular, deben custodiar la calidad de su formación inicial y continua asociada a competencias profesionales.

### 2.2.1 Gestión Curricular

Los compromisos de gestión escolar sirven para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

En relación con ello, el accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión), a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

La gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo directivo y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

### 2.2.2 Herramientas Pedagógicas

Las herramientas pedagógicas son formas de promover oportunidades abiertas de planificación colaborativa, colegiada y consensuada.

Planificar es el acto de anticipar, organizar y decidir caminos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en nuestros niños, teniendo en cuenta sus aptitudes, necesidades, sus contextos y diferencias, la naturaleza de los aprendizajes expresados en competencias y capacidades por lograr, así como las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía -estrategias didácticas y enfoques- en cada caso. El buen dominio por parte del docente de estos tres aspectos -estudiantes, aprendizajes y pedagogía- es esencial para que su conjugación dé como resultado una planificación pertinente, bien sustentada y cuyas probabilidades de ser efectiva en el aula resulten bastante altas (Ministerio de Educación, 2014:9).

De acuerdo a lo anterior, cuando planificamos nos enfrentamos fundamentalmente a tres preguntas que debemos responder:

1. ¿Qué deben aprender los estudiantes?

2. ¿Cómo organizamos el aprendizaje?

3. ¿Cómo sabemos que se están logrando los aprendizajes?

La planificación como un acto que nos exige movilizar competencias docentes.

La planificación como proceso abierto y flexible. Como podemos ver en el gráfico anterior, cuando planificamos nos hacemos preguntas y tomamos decisiones para diseñar el trabajo pedagógico asegurando la coherencia y articulación que tiene que haber entre los distintos elementos (aprendizajes por lograr, proceso pedagógico, uso de recursos y evaluación). Al hacerlo, movilizamos una serie de capacidades, es decir, recursos o saberes de distinta naturaleza (conocimientos, habilidades, destrezas, etc.) poniendo en juego dos competencias del Marco de Buen Desempeño Docente que pertenecen al Dominio I: Preparación para la enseñanza.

La planificación como proceso abierto y flexible. Como podemos ver en el gráfico anterior, cuando planificamos nos hacemos preguntas y tomamos decisiones para diseñar el trabajo pedagógico asegurando la coherencia y articulación que tiene que haber entre los distintos elementos (aprendizajes por lograr, proceso pedagógico, uso de recursos y evaluación). Al hacerlo, movilizamos una serie de capacidades, es decir, recursos o saberes de distinta naturaleza (conocimientos, habilidades, destrezas, etc.) poniendo en juego dos competencias del Marco de Buen Desempeño Docente que pertenecen al Dominio I: Preparación para la enseñanza.

Al planificar el proceso educativo, diseñamos un futuro posible, por lo tanto, no existen certezas de que lo planificado se vaya a desarrollar exactamente como lo hemos pensado. Por eso, es importante que no olvidemos que la planificación es un proceso flexible y abierto dado que en su implementación los niños también van a ir haciendo propuestas (ellos no son sujetos pasivos), y también habrá que hacer ajustes a partir de la evaluación de proceso que hagamos. Sin embargo, lo que planeamos podrá desarrollarse mejor y nuestros estudiantes podrán alcanzar los aprendizajes esperados si logramos: Tener un mayor conocimiento de nuestros estudiantes, sus intereses, necesidades de aprendizaje y formas de aprender. Tener mayor claridad y comprensión acerca de cómo aprenden los niños de tres a cinco años y de los aprendizajes que debemos asegurar en cada área curricular. Disponer de un mayor repertorio de estrategias de enseñanza en función de la naturaleza de los aprendizajes a lograr (didáctica específica de las áreas curriculares) y de las formas de aprender de nuestros estudiantes.

Para planificar disponemos de una serie de herramientas que provienen del conocimiento pedagógico, sin embargo, es en el hacer -es decir, en la práctica- donde descubrimos que se trata también de un arte, de saber combinar de manera creativa los diferentes elementos (aprendizajes a lograr, proceso pedagógico, uso de recursos y evaluación) en función de quiénes son nuestros estudiantes. Si bien existen pautas y orientaciones, no hay reglas a seguir. Ante esto, cada docente tiene que entender el sentido de la planificación y descubrir aquello que le es más funcional para responder a sus propósitos.

Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. En su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido. Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrollan de manera intrínseca al proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación se considera como un proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado.

Existen niveles de planificación curricular:

#### 2.2.2.1 Programación Anual

Es un proceso que garantiza el trabajo sistemático de los procesos pedagógicos y evita la improvisación y rutina., es una previsión, a grandes rasgos, de los elementos que serán tomados en cuenta en la planificación a corto plazo.

La programación anual, es importante porque mediante este proceso se prevee, selecciona y organiza las competencias, capacidades, estrategias, materiales y otros elementos educativos, a fin de generar experiencias de aprendizaje y de enseñanza pertinentes.

Los criterios a considerar en el proceso de la planificación anual:

- La organización de las unidades didácticas permite la cobertura de todas las competencias y los enfoques transversales varias veces a lo largo del año escolar.
- El planteamiento de las unidades didácticas guarda relación con situaciones significativas para los estudiantes, que les permiten combinar de manera coherente competencias de un área o diferentes áreas.
- Los posibles títulos o títulos previstos para las unidades didácticas dan una visión general de lo que se abordará en ellas.
- La organización de las unidades didácticas está planteada considerando los periodos del año escolar, de manera que su desarrollo no sea interrumpido por periodos vacacionales.
- La selección de competencias o desempeños de grado para cada unidad didáctica es coherente con el tiempo previsto para su desarrollo.

Es importante tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Se agrupa en bloques los contenidos diversificados, que puedan ser abordados de manera articulada.
- ✓ A cada bloque le otorgamos un nombre significativo.
- ✓ Cada uno de estos bloques representa una unidad didáctica.

- ✓ Se distribuye las unidades didácticas entre el número de períodos que haya previsto la Institución Educativa.
- ✓ Se asigna un tiempo determinado a cada unidad didáctica, preferentemente considerando horas efectivas de clase.
- ✓ Se determina las áreas con las cuales se puede realizar un trabajo articulado, en cada una de las actividades previstas.
- ✓ Se selecciona las estrategias generales que se empleará durante el año escolar en el área curricular.
- ✓ Se describe la forma como se realizará la evaluación en el área curricular.

#### 2.2.2.2 Unidad Didáctica

«La unidad didáctica o unidad de programación será la intervención de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje con una coherencia metodológica interna y por un período de tiempo determinado» (Antúnez y otros, 1992, 104).

«La unidad didáctica es la interrelación de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje con una coherencia interna metodológica y por un periodo de tiempo determinado» (Ibáñez, 1992, 13).

«Unidad de programación y actuación docente configurada por un conjunto de actividades que se desarrollan en un tiempo determinado, para la consecución de unos objetivos didácticos. Una unidad didáctica

da respuesta a todas las cuestiones curriculares al qué enseñar (objetivos y contenidos), cuándo enseñar (secuencia ordenada de actividades y contenidos), cómo enseñar (actividades, organización del espacio y del tiempo, materiales y recursos didácticos) y a la evaluación (criterios e instrumentos para la evaluación), todo ello en un tiempo claramente delimitados (MEC, 1992, 87 o 91 –en Cajas Rojas de Infantil o Primaria respectivamente-).

«La unidad didáctica es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad. Esta forma de organizar conocimientos y experiencias debe considerar la diversidad de elementos que contextualizan el proceso (nivel de desarrollo del alumno, medio sociocultural y familiar, Proyecto Curricular, recursos disponibles) para regular la práctica de los contenidos, seleccionar los objetivos básicos que pretende conseguir, las pautas metodológicas con las que trabajará, las experiencias de enseñanza-aprendizaje necesarios para perfeccionar dicho proceso» (Escamilla, 1993, 39).

En resumen y simplificando, podemos señalar que la unidad didáctica es la unidad básica de programación.

En definitiva, se puede decir que se entiende por Unidad didáctica toda unidad de trabajo de duración variable, que organiza un conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje y que responde, en su máximo nivel de concreción, a todos los elementos del currículo: qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Por ello la Unidad didáctica supone una unidad de trabajo articulado y completo en la que se deben precisar los objetivos y contenidos, las actividades de enseñanza y aprendizaje y evaluación, los recursos materiales y la organización del espacio y el tiempo, así como todas aquellas decisiones encaminadas a ofrecer una más adecuada atención a la diversidad de estudiantes.

En esta amplia definición se pueden incluir organizaciones de contenidos de muy diversa naturaleza que, aun precisando todos de una planificación que contemple los elementos que aquí se han citado se alejan, en ocasiones, de la configuración de unidades didácticas que habitualmente se ha manejado.

Por unidad didáctica se puede entender un proyecto de trabajo, un taller, la programación de las rutinas, el seguimiento del tiempo atmosférico, la programación de la lectura recreativa, una salida, etc. siempre que supongan una planificación por parte del docente de un proceso de enseñanza y aprendizaje.

### 2.2.2.3 Sesiones de Aprendizaje

Las sesiones de aprendizaje son secuencias pedagógicas a modo de ejemplos para potenciar el trabajo docente. Son consideradas herramientas curriculares, dado que en las unidades se expresan los aprendizajes esperados y el total de secuencias sugeridas para lograrlos durante el año escolar, así como los momentos sugeridos para el desarrollo de cada sesión.

Las sesiones de aprendizaje se definen como el conjunto de estrategias de aprendizaje que cada docente diseña y organiza en función de los procesos cognitivos o motores y los procesos pedagógicos orientados al logro de los aprendizajes previstos en cada unidad didáctica.

Para su elaboración, es necesario proseguir orientaciones metodológicas como:

- Seleccionar los aprendizajes (capacidades, conocimientos y actitudes) que los estudiantes lograrán en la sesión, a partir de los previstos en la unidad didáctica.
- Determinar las actividades / estrategias de aprendizaje en función de los procesos cognitivos que involucra la capacidad prevista y de los procesos pedagógicos: promover el interés, recoger saberes previos, generar conflicto cognitivo, construcción, aplicación y transferencia. Estos procesos pedagógicos son recurrentes y no tiene categoría de momentos fijos.

- Seleccionar los recursos educativos que servirán tanto al docente como al estudiante para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, respectivamente.
- Asignar el tiempo en función de las estrategias o actividades previstas.
- Formular los indicadores que permitan verificar si los estudiantes han logrado la capacidad prevista.

### 2.2.3 Liderazgo Pedagógico

Las acciones de un líder pedagógico que mayor impacto generan son:

- Acompañar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para implementar estrategias de mejora.
- Gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes.
- Formular, monitorear y evaluar planes estratégicos, orientados al logro de los objetivos y metas que se basen en la realidad de su escuela.
- Motivar permanentemente a la comunidad educativa para trabajar enfocada en el logro y mejora de los aprendizajes.

Para incrementar el impacto de las acciones previas también puede:

- Promover la mejora sugiriendo, impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.
- Generar espacios que permitan y promuevan la participación de los padres de familia y la comunidad educativa en general.

### 2.2.4 Dominio Curricular

Es la capacidad para aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, incorporando las directrices sectoriales. Involucra el conocimiento del currículo de la institución y del plan de estudios específico de cada área a cargo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- Demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo.
- Aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige.
- Conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas y grados asignados.
- Conoce el currículo y establece conexiones que articulan su área y grado con otras áreas y grados.
- Propone y sustenta ante el comité académico actualizaciones para su plan de estudios y el currículo.

La capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías pedagógicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando:

- Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.

- Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación.
- Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodológicos de evaluación en el aula.
- Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.
- Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.
- Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.

#### 2.2.5 Formación continua

En nuestros contextos, la formación continua de los docentes es prioritaria para responder a las necesidades de la sociedad, buscando con una nueva visión el desarrollo social, cultural y económico, a partir de las reflexiones, consensos y redefiniciones de la profesión docente y su función social, y en general de la educación y sociedad que necesitamos. Una concepción sobre el maestro debe distinguir una triple dimensión: intelectual, pedagogo y ciudadano, las cuales se ejercen en la práctica de forma conjunta y ejerciendo una influencia recíproca entre sí. El maestro como intelectual se debe presentar como un comprometido por la reproducción y desarrollo de la cultura, ciencia, arte y humanidades, y todo tipo de manifestación cultural y la

problemática que las rodea. Esto le permitirá al maestro ejercer su dimensión como pedagogo, estudiando e investigando los fenómenos educativos y pedagógicos, en los diversos contextos que afronta, reflexionando y comprendiendo los aportes de la ciencia y tecnología, realizando apreciaciones críticas que le permitan aportar y replantear sus prácticas docentes. Asimismo, el maestro como ciudadano se debe presentar como un actor social activo y comprometido con la defensa de la educación pública, expresando una sólida formación de su conciencia ciudadana y una visión de formador de futuros protagonistas de la vida política nacional. En este sentido el maestro, en la escuela y en la sociedad debe ser un líder y ejemplo motivador para que los estudiantes se preocupen por los problemas sociales, el bien común y los valores necesarios para mejorar la calidad de vida en la sociedad. En este contexto y perspectivas, son los gobiernos y los gremios docentes los que deben priorizar la formación docente y la lucha pedagógica, con el propósito de contribuir con mejores propósitos educacionales, con una verdadera autonomía escolar alejada de las visiones privatizadoras, con una comunidad educativa más reflexiva y comprometida con los temas educativos, con nuevos planteamientos pedagógicos de instituciones representativas, con formaciones continuas de calidad basadas en reflexiones e investigaciones permanentes, y en el gran conocimiento del contexto y de las especificidades de los estudiantes (Macazana, 2013).

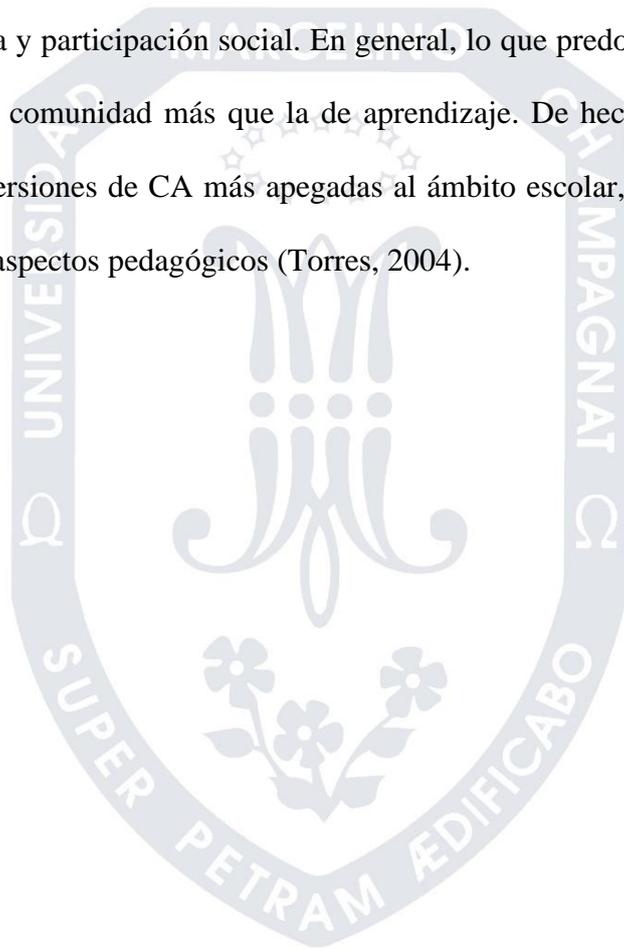
### 2.2.7 Comunidad de Aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje es una comunidad humana organizada que construye y se involucra en un proyecto educativo y cultural propio, para educarse a sí misma, a sus niños, jóvenes y adultos, en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus fortalezas para superar tales debilidades.

La única posibilidad de asegurar educación para todos y aprendizaje permanente de calidad para todos, es haciendo de la educación una necesidad y una tarea de todos, desarrollando y sincronizando los recursos y los esfuerzos de la comunidad local, con un fuerte apoyo de los niveles intermedios y el nivel central a fin de asegurar condiciones de viabilidad, calidad y equidad.

El término “Comunidad de Aprendizaje” (“Learning Community”) se ha extendido en los últimos años, con acepciones diversas que han dado lugar también a políticas y programas muy diversos en todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. La diversidad de usos de la noción Comunidad de Aprendizaje está atravesada por tres ejes fundamentales: el eje escolar/no-escolar o extra-escolar, el eje real/virtual, y el eje que hace a la gran gama de objetivos y sentidos atribuidos a dicha comunidad. Así, la comunidad remite en unos casos al contexto escolar y, más específicamente, a la escuela o incluso al aula de clase; en otros, a un ámbito geográfico (la ciudad, el barrio, la localidad); en otros, a una realidad virtual y a la conectividad mediada por el uso de las modernas tecnologías de la información y la comunicación (redes de personas, de escuelas, de instituciones

educativas, de comunidades profesionales, etc.). Por lo general, sobre todo en los países desarrollados, la noción viene aplicándose a comunidades y realidades urbanas. Asimismo, unos vinculan la comunidad de aprendizaje a procesos de desarrollo económico, desarrollo de capital social o de desarrollo humano en sentido amplio; otros ponen el acento en torno a categorías de ciudadanía y participación social. En general, lo que predomina hasta hoy es la noción de comunidad más que la de aprendizaje. De hecho, salvo quizás por algunas versiones de CA más apegadas al ámbito escolar, hay escasa atención sobre los aspectos pedagógicos (Torres, 2004).



## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa; por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Plan de las herramientas pedagógicas articuladas para fortalecer la gestión curricular en los docentes del nivel secundaria explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín, que posteriormente será puesta en acción o en marcha.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la

investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7).

Decimos que nuestro estudio es abierto, flexible, dinámico y holístico, porque la misma dinámica educativa es así. Este estudio tiene diversas aristas y puntos de vista, pero también busca confluencias en todo el proceso curricular. Otro elemento importante es que podría aplicarse a otra institución educativa, por supuesto, considerando los contextos situacionales.

### **3.2 Diseño de investigación**

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p. 470). En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso del presente estudio, la problemática a cambiar esta referida a las herramientas pedagógicas que fortalezca la gestión curricular.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo ha desarrollado el respectivo diagnóstico del problema priorizado y está planteando una alternativa para resolverlo (p. 472), cumpliendo así la pauta básica de la investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501).

Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que frente al problema identificado de deficiente articulación de las herramientas pedagógicas dificulta la gestión curricular en los docentes, ya que ello, genera incumplir el principal rol de la educación, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, así como, hacer esfuerzo individuales y desencajados de cada docente que no conducen a buen puerto, es decir, un trabajo individualizado en contraposición a un trabajo en equipo y colaborativo, en ese sentido, se está planteando la implementación de cambios o mejoras, a través del desarrollo de acciones como la formulación de herramientas pedagógicas con condiciones básicas de calidad. Por otro lado, acciones y actividades de formación continua para el dominio de dichas herramientas y finalmente, una comunidad de aprendizaje con objetivos comunes de colaboración en pares que permitan fortalecer las prácticas pedagógicas, evidentemente estos

propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de la institución.



## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: LAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS ARTICULADAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN CURRICULAR

#### 4.1 Plan de Acción

Como consecuencia de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de Acción para mejorar la gestión curricular en la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos del distrito de Morales, provincia y región de San Martín.

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

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

La pertinencia de este Plan de Acción, radica fundamentalmente que, se concatena con el proceso de implementación del nuevo Currículo Nacional. Además, como una

forma de renovar, articular y mejorar la práctica docente desde un dominio de herramientas pedagógicas eficaces que mejoren el proceso curricular. Cabe señalar, que en el caso particular de esta institución en estudio, se ha venido trabajando la implementación curricular.

#### 4.1.1 Objetivos

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

Diseñar un plan de las herramientas pedagógicas articuladas para fortalecer la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín.

##### **Objetivos específicos:**

**Objetivo específico 1:** Formular herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad.

**Objetivo específico 2:** Plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas

**Objetivo específico 3:** Planificar estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica.

#### 4.1.2 Participantes

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la IE Francisco Izquierdo Ríos del distrito de Morales, provincia y región de San Martín. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción.

- Jirban Lachuma Sangama, Director
- Milton Avidón Flores, Sub director del nivel secundaria
- 35 docentes nombrados del nivel secundaria

#### 4.1.3 Acciones

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

Tabla 2

*Objetivos específicos y acciones propuestas*

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS   | CAUSAS   | ACCIONES  |
|---|--|---|
| Formular herramientas pedagógicas articuladas y con condiciones básicas de calidad. | Escasas herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios de formulación de herramientas pedagógicas.</li> <li>• Talleres de estrategias metodológicas en la elaboración de programaciones curriculares.</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.  | Escasas acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de desarrollo profesional continuo.</li> <li>• Pasantías pedagógicas y de intercambio de experiencias exitosas a fin de innovar la práctica pedagógica.</li> </ul> |
| Planificar estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. | Limitadas estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos de interaprendizaje.</li> <li>• Talleres de actitudes y habilidades sociales.</li> <li>• Jornadas de reflexión de la práctica docente.</li> </ul>                       |

#### 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 ejecutaremos 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 3

*Técnica e instrumento a utilizar*

| TÉCNICAS | INSTRUMENTOS     |
|----------|------------------|
| Encuesta | Guía de encuesta |

#### 4.1.5 Recursos humanos y materiales

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

##### Recursos humanos

Directivos

Docentes

##### Recursos materiales

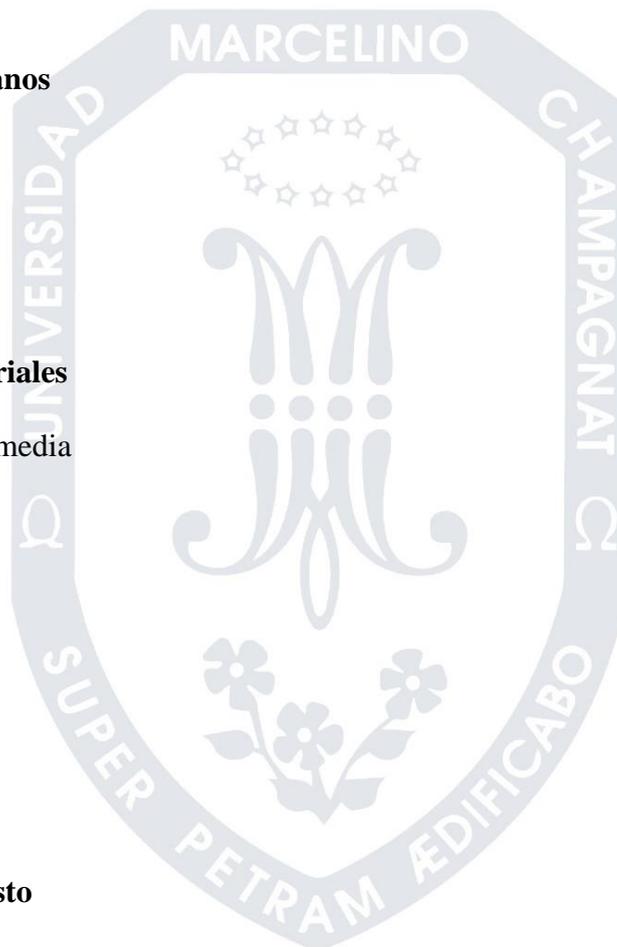
Proyector multimedia

Papel bond

Laptop

Plumones

Auditorio



#### 4.1.6 Presupuesto

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente Plan de Acción 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 financiamiento del presente plan estará a cargo de los ingresos de los recursos propios de la institución, el apoyo económico de la Asociación de Padres de Familia y la contribución de las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas que tiene la IE.

Tabla 4

| ACCIONES   | BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS) | CANTIDAD | COSTO   | FUENTES DE FINANCIAMIENTO |
|--|-------------------------------|----------|---------|---------------------------|
| Seminarios de formulación de herramientas pedagógicas.   | Servicios                     | 02       | 600.00  | RP                        |
| Talleres de estrategias metodológicas en la elaboración de programaciones curriculares.                  | Servicios                     | 04       | 800.00  | RP                        |
| Planteamiento de desarrollo profesional continuo.  | Servicios                     | 02       | 400.00  | RP                        |
| Pasantías pedagógicas y de intercambio de experiencias exitosas a fin de innovar la práctica pedagógica. | Servicios                     | 01       | 1500.00 | APAFA                     |
| Círculos de interaprendizaje.  | Servicios                     | 02       | 200.00  | RP                        |
| Talleres de actitudes y habilidades sociales.  | Servicios                     | 03       | 150.00  | Coop. Extrena             |
| Jornadas de reflexión de la práctica docente.  | Servicios                     | 02       | 250.00  | RP                        |
| <b>Total</b>   |                               |          | 3900.00 |                           |

*Presupuesto*

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

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



Tabla 5

*Matriz de planificación*

| OBJETIVO GENERAL  | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | ACCIONES  | RESPONSABLES                 | RECURSOS | CRONOGRAMA 2019 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|---|--|---|------------------------------|----------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
|   |  |   |                              |          | M               | A | M | J | J | A | S | O | N |   |  |  |
| Diseñar un plan de las herramientas pedagógicas articuladas para fortalecer la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín. | Formular herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad.  | 1. Seminarios de formulación de herramientas pedagógicas.   | Equipo directivo<br>Docentes | RP       | X               |   |   |   | X |   |   |   |   |   |  |  |
|   |  | 2. Talleres de estrategias metodológicas en la elaboración de programaciones curriculares.                  |                              | RP       | X               | X |   | X |   |   | X |   |   |   |  |  |
|   | Plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.  | 3. Planteamiento de desarrollo profesional continuo   | Equipo directivo<br>Docentes | RP       |                 |   | X |   |   | X |   |   |   |   |  |  |
|   |  | 4. Pasantías pedagógicas y de intercambio de experiencias exitosas a fin de innovar la práctica pedagógica. | Equipo directivo<br>Docentes | APAFA    |                 |   |   |   |   | X |   |   |   |   |  |  |
|   | Planificar estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. | 5. Círculos de interaprendizaje.  | Equipo directivo<br>Docentes | RP       |                 |   | X |   | X |   |   |   |   |   |  |  |
|   |  | 6. Talleres de actitudes y habilidades sociales.  | Equipo directivo<br>Docentes | CE       | X               |   |   |   | X |   |   |   | X |   |  |  |
|   |  | 7. Jornadas de reflexión de la práctica docente.  | Equipo directivo<br>Docentes | RP       |                 |   |   |   |   | X |   |   |   | X |  |  |

### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

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

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

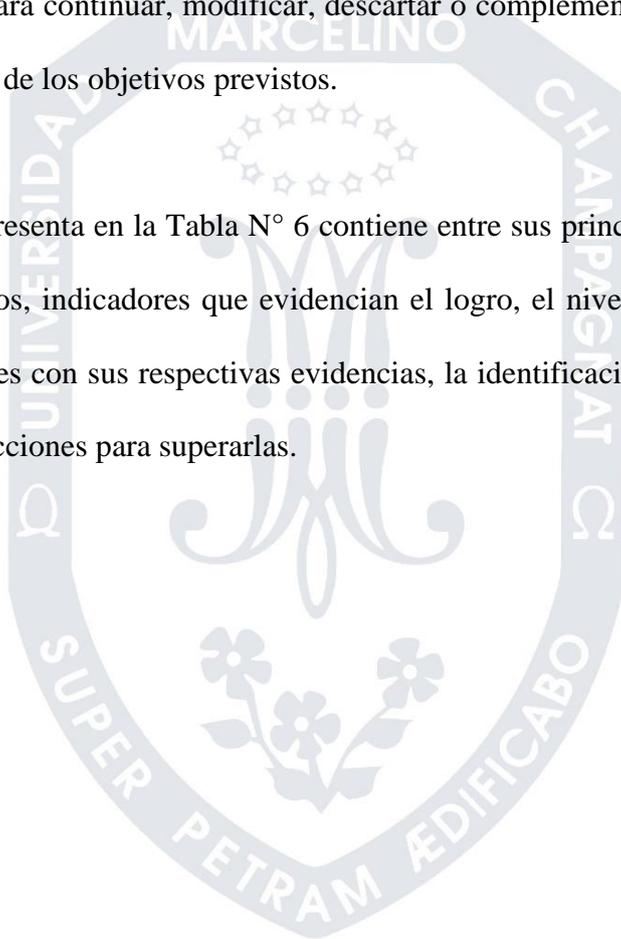


Tabla 6

Matriz de monitoreo y evaluación

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | ACCIONES   | INDICADORES  | META | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN |              |           | MEDIO DE VERIFICACIÓN                     | PRINCIPALES DIFICULTADES                  | PROPUESTAS DE MEJORA  |
|--|--|--|------|-------------------------|--------------|-----------|---|---|---|
|  |  |  |      | 1 No logrado            | 2 En proceso | 3 Logrado |   |   |   |
| Formular herramientas pedagógicas articuladas y con condiciones básicas de calidad.  | Seminarios de formulación de herramientas pedagógicas.   | Mejorar la calidad de las herramientas pedagógicas que aseguren logros de aprendizaje de los estudiantes | 02   |                         | X            |           | Tabla de resultados                       | Estandarizar las herramientas pedagógicas | Optimizar las herramientas en la ejecución                        |
|  | Seminarios de formulación de herramientas pedagógicas.   | Articular los procesos de la elaboración de programaciones curriculares                                  | 04   |                         | X            |           | Unidades didácticas                       | Articular proyectos interáreas            | Pertinencias de la elaboración de las programaciones curriculares |
| Plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.  | Planteamiento de desarrollo profesional continuo   | Formular dos proyectos de gestión de buenas prácticas pedagógicas  | 02   |                         | X            |           | Proyectos de buenas prácticas pedagógicas | Dispersión de planteamientos              | Replicar las buenas prácticas de gestión curricular               |
|  | Pasantías pedagógicas y de intercambio de experiencias exitosas a fin de innovar la práctica pedagógica. |  | 01   |                         | X            |           |   | Pasantías de poco impacto pedagógico      |   |
| Planificar estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. | Círculos de interaprendizaje.  | Favorecer un buen clima laboral y de compartir aprendizajes que mejore las prácticas docentes            | 02   |                         | X            |           | Plan de contenidos                        | Horario de trabajo disperso               | Mejora de la relaciones interpersonales                           |
|  | Talleres de actitudes y habilidades sociales.  |  | 03   |                         | X            |           | Control de asistencia                     | Intereses particulares                    |   |
|  | Jornadas de reflexión de la práctica docente.  |  | 02   |                         | X            |           | Acta de compromisos                       | Ausencia de compromisos                   |   |

#### 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 7

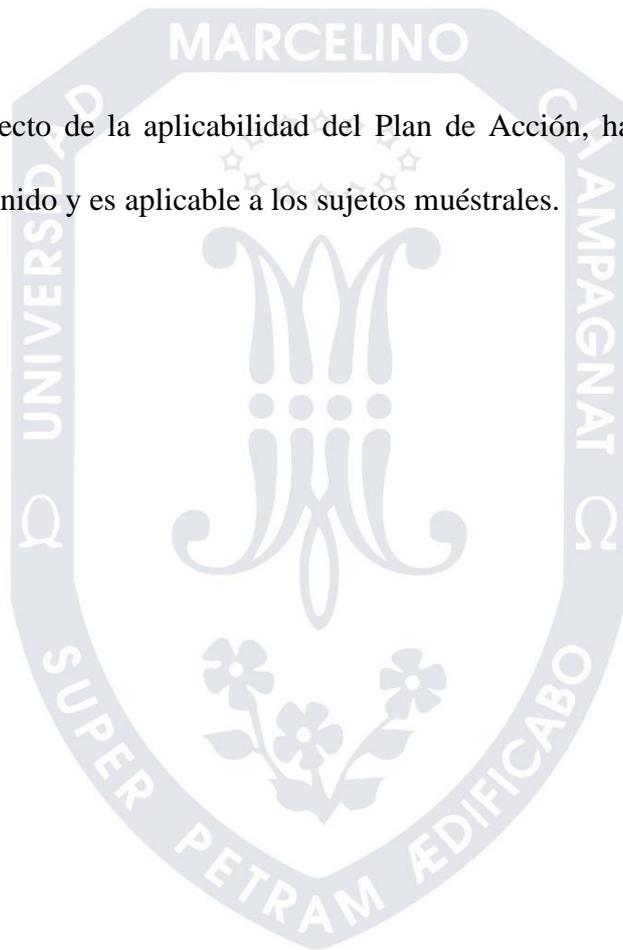
##### *Resultados de validación*

| 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  |                      | X     |         |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | procedimientos en la propuesta del Plan de Acción. |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: La propuesta del Plan de acción materia de revisión, evidencia una buena sistematicidad en los diferentes criterios y coherencia de cada uno de los ítems con la variable de estudio y sus respectivas dimensiones.

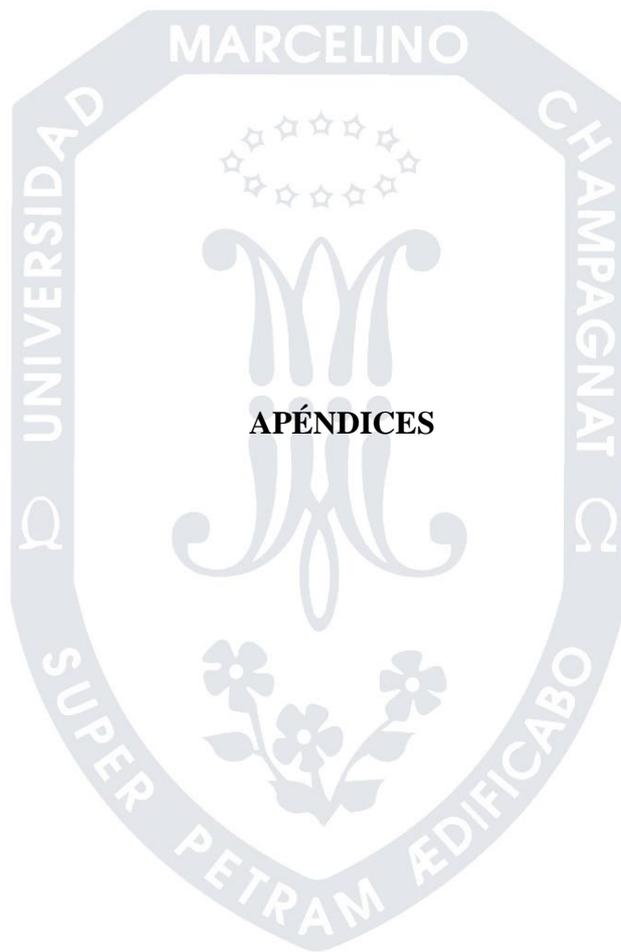
Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: que tiene validez de contenido y es aplicable a los sujetos muestrales.



## REFERENCIAS

- Carhuanchu Palomino, E. (2017). *Gestión educativa y competencia docente en el nivel secundario de la Institución Educativa N° 0051 Lurigancho - Chosica, 2016*. Lima. UNE
- Castro Rubilar, F. (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/979/97917573002/>.
- Díaz Arnao, E. (2017). *La gestión pedagógica y las competencias profesionales de los docentes de las Instituciones Públicas del nivel secundaria de la Red N° 05 de la UGEL de Ventanilla- Callao*. Lima. UNE
- Mendoza Loyola, R. (2015). *Estrategias de innovación curricular y su potencial gestión en la Universidad de El Salvador*. El Salvador. Universidad de Granada
- Minedu (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima. Minedu
- Minedu (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima. Minedu
- Minedu (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 1*. Lima. Minedu
- Minedu (2016). *Texto 1. Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la Institución Educativa*. Lima. Minedu.
- Minedu (2016). *Texto del módulo 2. Planificación escolar. La toma de decisiones informadas*. Lima. Minedu.

- Minedu (2017). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 2*. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, fascículo N° 3*. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). *Texto del módulo 3. Participación y clima institucional. para una organización escolar efectiva*. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). *Texto del módulo 4. Gestión curricular, comunidad de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima. Minedu.
- Minedu (2007). *Proyecto Educativo Nacional La educación que queremos para el Perú*. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). *Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Lima. Minedu.
- Robinson, V. (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes*. Recuperado de [www.redalyc.org/pdf/551/55131688002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/551/55131688002.pdf)
- Serna Cueva, B. (2017). *La gestión educativa y el desarrollo del clima escolar de la I. E. Nro. 32207 Colegio Nacional de Mujeres, La Unión de Dos de Mayo, región Huánuco, en el año 2014*. Lima. UNE
- Silverio Gómez, M. (2005). *Bases y fundamentos curriculares*. Recuperado de [www.faacz.com.br/revistaelectronica/links/.../edutec\\_curriculo\\_mercedes\\_2005\\_1.pdf](http://www.faacz.com.br/revistaelectronica/links/.../edutec_curriculo_mercedes_2005_1.pdf)



**APÉNDICES**

## Apéndice 1

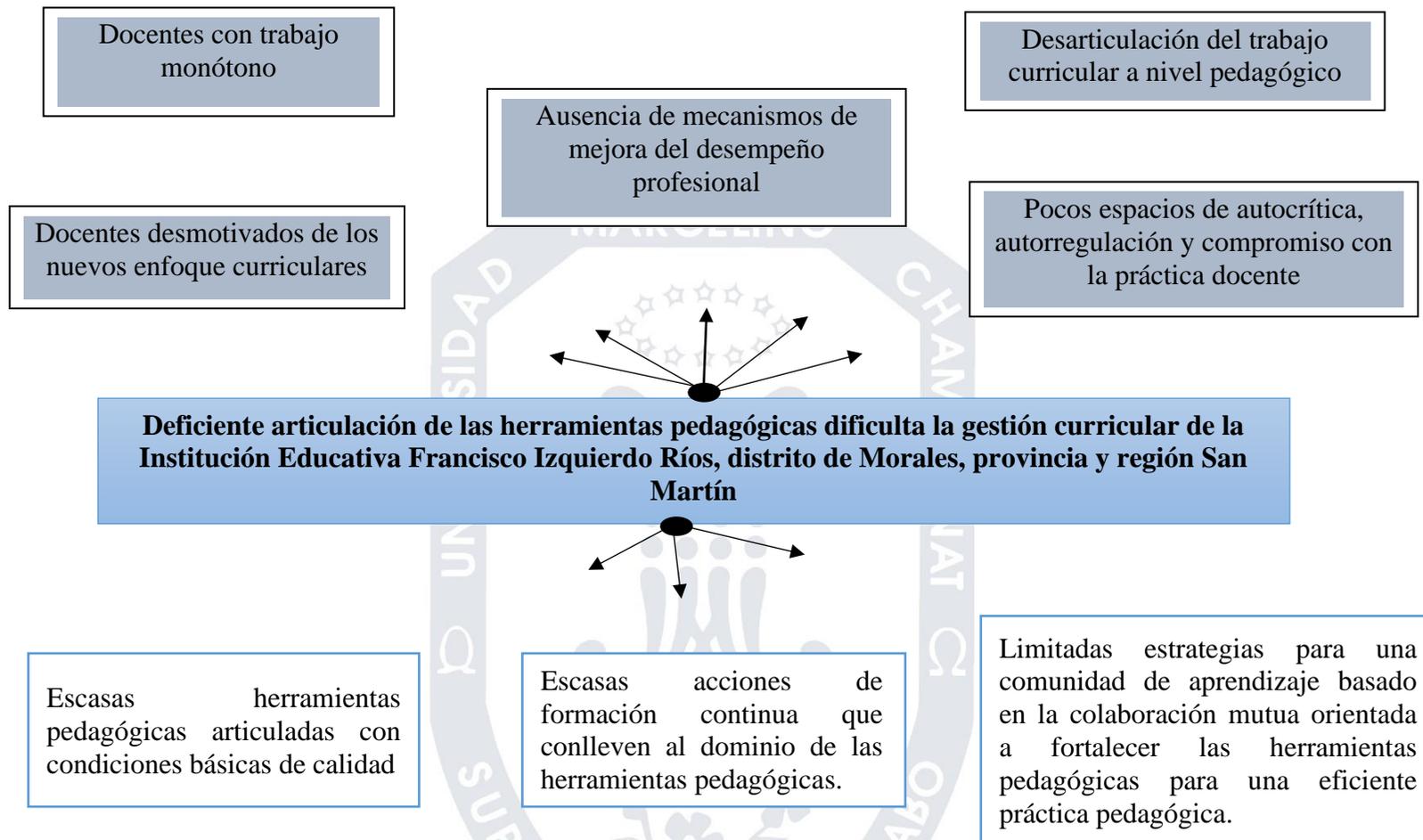
### Matriz de consistencia

#### PLAN DE LAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS ARTICULADAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN CURRICULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FRANCISCO IZQUIERDO RÍOS”, DISTRITO DE MORALES, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN

| Situación problemática   | Formulación del problema   | Alternativas de solución  | Objetivo general  | Objetivos específicos   | Método   |
|--|--|---|---|---|--|
| Deficiente articulación de las herramientas pedagógicas que dificulta la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín | ¿De qué manera la articulación de las herramientas pedagógicas fortalece la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín? | Propuesta de plan de las herramientas pedagógicas para fortalecer la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín. | Diseñar un plan de las herramientas pedagógicas articuladas para fortalecer la gestión curricular de la Institución Educativa Francisco Izquierdo Ríos, distrito de Morales, provincia y región San Martín. | 1. Formular herramientas pedagógicas articuladas con condiciones básicas de calidad.<br>2. Plantear acciones de formación continua que conlleven al dominio de las herramientas pedagógicas.<br>3. Planificar estrategias para una comunidad de aprendizaje basado en la colaboración mutua orientada a fortalecer las herramientas pedagógicas para una eficiente práctica pedagógica. | Enfoque: cualitativo<br>Tipo: Aplicada<br>Diseño: Investigación acción participativa<br>Técnica: La entrevista<br>Instrumentos: guía de entrevista |

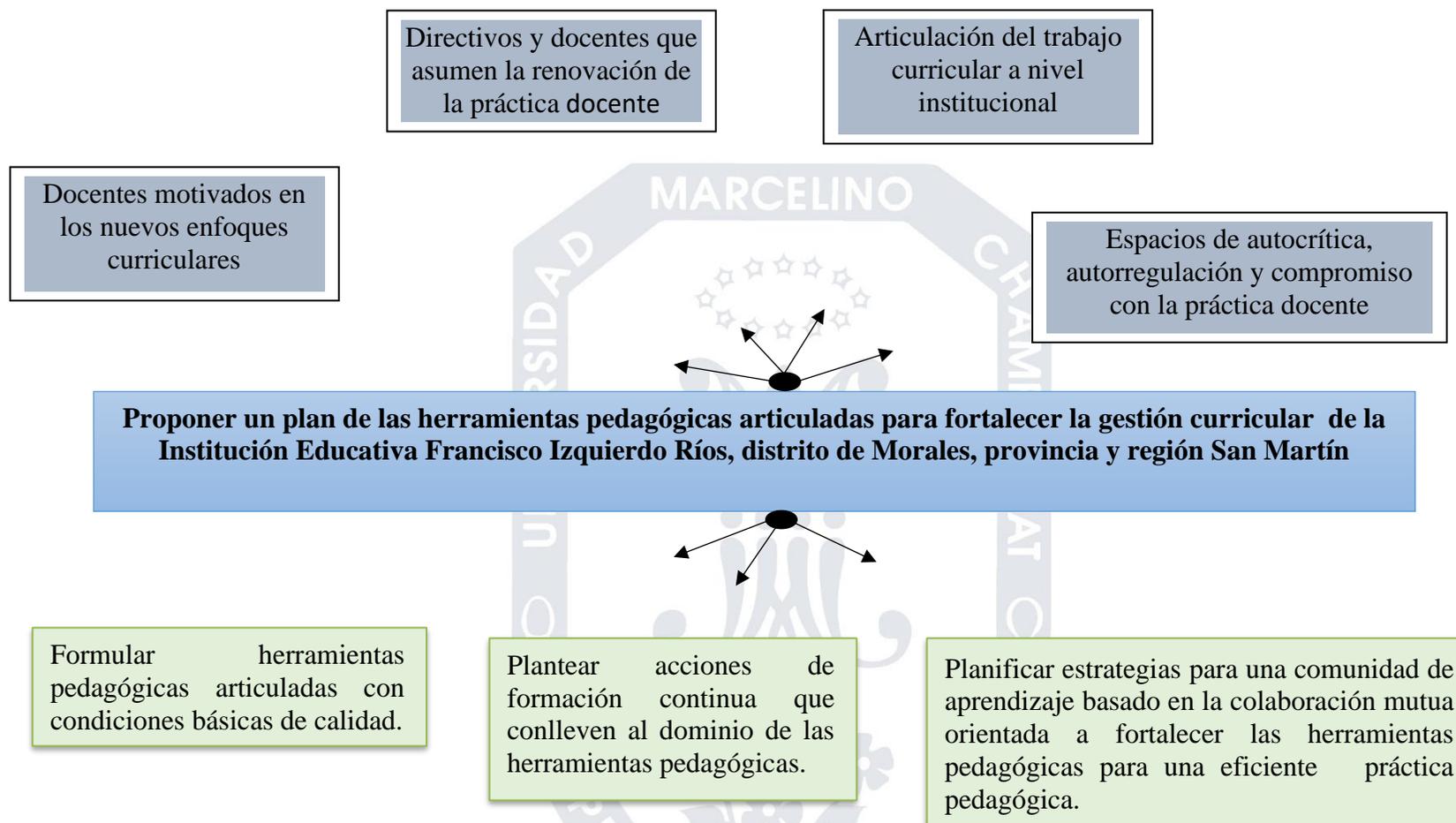
## Apéndice 2

### Árbol de problemas



### Apéndice 3

#### Árbol de Objetivos



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### GUÍA DE ENTREVISTA

**Estimado(a) docente:** Por el presente instrumento, necesitamos recoger y procesar información referente a las actividades que se desarrollan en la institución educativa con la finalidad de proponer acciones concretas en la mejora de los procesos curriculares. Su aporte es valioso y confidencial. Gracias, anticipadamente.

Lea detenidamente cada enunciado. Marque con una x el que considere conveniente.

Docente:      Nombrado      ( )  
                         Contratado      ( )

Escala:        I                      ( )  
                         II                     ( )  
                         III                    ( )  
                         IV                    ( )  
                         V                     ( )  
                         VI                    ( )

Responda con sinceridad cada enunciado:

1. ¿Se organiza reuniones entre los docentes para que compartan sus competencias y experiencias pedagógicas?
2. ¿Se anima o persuade a los docentes a experimentar, sistematizar o compartir buenas pedagógicas innovadoras de acuerdo con los intereses de la Institución Educativa?
3. ¿Se promueve en el personal docentes la organización para implementar iniciativas pedagógicas de manera autónoma, colaborativa y colegiada?
4. ¿Se propone acciones de formación continua respecto a planificación curricular?
5. ¿Se promueve estrategias para profundizar el dominio curricular?
6. ¿Se suscita mecanismos de apoyo a la formación disciplinar del docente en la institución?