



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

GESTIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR EN EL CICLO  
AVANZADO DEL CEBA MARISCAL CÁCERES DE LA PROVINCIA DE TACNA  
- TACNA

**AUTOR: Marlene Sonia Cárdenas Cutipa**

**ASESOR: Juan Carlos Callacondo Velarde**

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

Tacna- diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

A Dios por su bondad y fortaleza de lograr mis objetivos, a mi familia por ser quienes me inspiran a seguir adelante.

## ÍNDICE

Resumen	5
Presentación	6
<b>Capítulo I: Identificación del problema</b>	<b>8</b>
1.1 Contextualización del problema .....	8
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	10
1.3 Enunciado del problema	13
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	15
1.5 Justificación	16
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores</b>	<b>18</b>
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	18
2.1.1 Antecedentes nacionales	18
2.1.2 Antecedentes internacionales	20
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	21
<b>Capítulo III: Método</b>	<b>36</b>
3.1 Tipo de investigación	36
3.2 Diseño de investigación	37
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación</b>	<b>39</b>
4.1 Plan de Acción	39
4.1.1 Objetivos	40
4.1.2 Participantes	40
4.1.3 Acciones	40
4.1.4 Técnicas e instrumentos	42
4.1.5 Recursos humanos y materiales	42
4.1.6 Presupuesto	43

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	45
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	47
4.4 Validación de la propuesta	51
4.4.1 Resultados de validación	51
<b>Referencias</b>	<b>52</b>
<b>Apéndices</b>	<b>54</b>
Matriz de consistencia	54
Árbol de problemas	55
Árbol de Objetivos	56
Instrumentos	57
Evidencias de las acciones realizadas	59

## RESUMEN

El presente trabajo académico titulado; gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna –Tacna surge como respuesta al problema diagnosticado en el Centro de Educación Básica Alternativa y se plantea como objetivo general: Fortalecer la gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado a través de la implementación de estrategias de trabajo colegiado en el CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna – Tacna donde se involucra la participación del directivo y todos los docentes del ciclo avanzado.

Ha sido formulado utilizando el diseño de investigación acción y en su elaboración se ha utilizado una entrevista a profundidad y una ficha de análisis documental con el que se busca fortalecer la gestión curricular a través de una adecuada planificación curricular con los docentes implementando el trabajo colegiado que nos permita realizar un trabajo en equipo a partir del fortalecimiento del MAE.

La conclusión más importante que busca el directores implementar el trabajo colegiado para desarrollar procesos de gestión y planificación curricular bajo el liderazgo del directivo en el CEBA Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna.

*Palabra clave: Acompañamiento, evaluación, gestión curricular, monitoreo, y trabajo colegiado,*

## PRESENTACIÓN

En el contexto actual vivimos cambios acelerados en lo referente a las políticas educativas, tanto a nivel internacional como nacional. El Perú no es ajeno a esto por lo que se está ejecutando cada uno de los acuerdos y compromisos asumidos en sus diversos planes y proyectos como el Plan Estratégico al 2021 en donde se busca que todas las instituciones educativas del país brinden una educación de calidad con docentes bien preparados y dispuestos al cambio y a la innovación, razón por la cual se ha formulado el objetivo general mejorar la gestión curricular en el proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado a través de la implementación del trabajo colegiado.

El presente trabajo busca impulsar entre la comunidad de docentes del CEBA el compartir conocimientos, experiencias y problemas de interés común en el ámbito pedagógico, así como las competencias disciplinares en un ambiente de respeto y tolerancia, es decir busca el trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Se ha formulado utilizando el diseño de investigación acción por que busca la autoreflexión y cambio en las prácticas educativas y en su elaboración se ha utilizado una entrevista a profundidad y una ficha de análisis documental

El presente trabajo de Plan de acción está organizado por capítulos. En el capítulo I se aborda la identificación del problema, en el capítulo II referentes conceptuales y experiencias anteriores, en el capítulo III el método de investigación y para concluir en el capítulo IV la propuesta del plan de acción diseño, implementación monitoreo y evaluación.

En el primer capítulo se analiza los resultados del diagnóstico, la identificación del problema priorizado, analizando los factores sus causas y sus efectos.

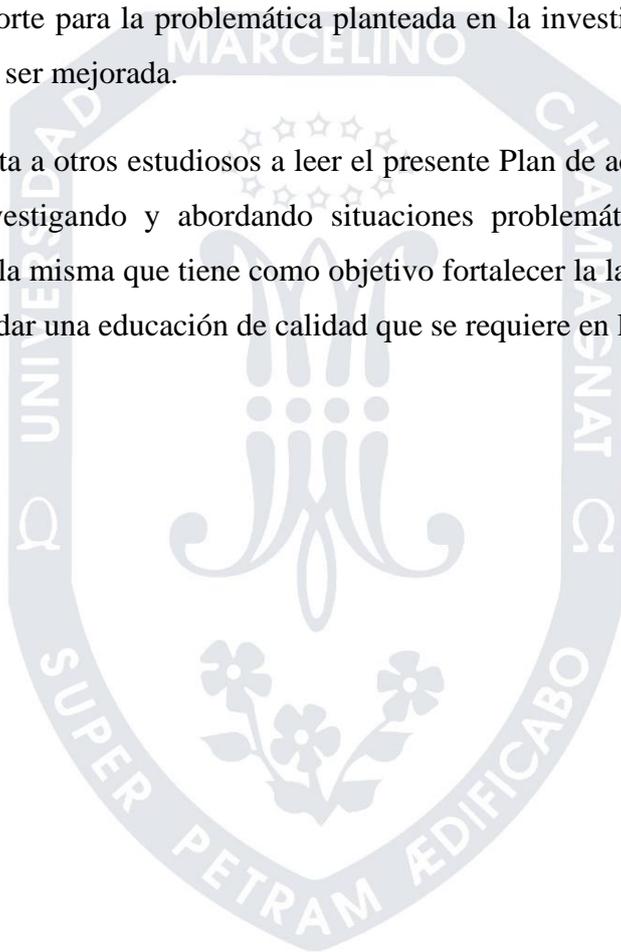
En el segundo capítulo se desarrolla el sustento teórico del problema priorizado con los referentes conceptuales y experiencias anteriores, así como los antecedentes relacionados con el planteamiento del trabajo académico.

El tercer capítulo se aborda el diseño de investigación del plan de acción que contiene el método de investigación que se ajusta a la naturaleza de la propuesta de Plan de acción.

El capítulo cuatro describe el desarrollo de la propuesta de plan de acción, que considera el diseño, la implementación del trabajo colegiado y su puesta en marcha, así como para su seguimiento y evaluación. En este capítulo también se incluye la validación de la propuesta a través de la opinión de expertos.

Como todo trabajo de investigación y el desarrollo mismo del Plan de acción, se pretende que su implementación contribuya a mejorar la práctica pedagógica de los docentes siendo los grandes beneficiados los estudiantes, al mismo tiempo esperamos que este trabajo sirva de aporte para la problemática planteada en la investigación y también se espera aportes para ser mejorada.

Finalmente, se invita a otros estudiosos a leer el presente Plan de acción y sirva de base para continuar investigando y abordando situaciones problemáticas relacionadas al quehacer directivo la misma que tiene como objetivo fortalecer la labor de los directores y contribuya a brindar una educación de calidad que se requiere en la actualidad.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa 42218 “Mariscal Cáceres” está localizado en la Av. Internacional N° 1249 en el distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna, perteneciente a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, UGEL Tacna geográficamente ubicada en el Cono Norte de la ciudad. Creada en el año 1987 mediante la R.D.S.R. N° 891-25-8, constituye una de las instituciones educativas más antiguas en esta modalidad con más de 30 años de servicio en el distrito.

El distrito de Ciudad Nueva donde se encuentra se caracteriza socioculturalmente por ser de bajos recursos económicos, en su mayoría son migrantes de las zonas alto andinas cuya primera lengua es el aimara, en cuanto a servicios básicos aparentemente los hogares tienen un buen nivel de acceso a servicios de agua, alcantarillado, energía eléctrica y comunicaciones. Debido a la gran migración de la población, estas han adquirido costumbres y tradiciones de la cultura aimara la misma que se ha fortalecido con la existencia de numerosas festividades influenciadas por esta cultura como: presentaciones carnavalescas, la festividad de la Virgen de la Candelaria, fiestas de las cruces, etc. Su actividad económica se caracteriza por el emprendimiento de sus habitantes, dedicados a la pequeña, micro y mediana empresa. El nivel educativo siendo su nivel educativo en su mayoría secundaria concluida. Asimismo, de un contexto social existen problemas sociales que afectan a la institución como la delincuencia, drogadicción, acumulación de basura, hogares disfuncionales entre otros.

En relación a las familias que conforman son monoparentales, la mayoría de estudiantes viven con los tíos, abuelos y empleadores. Asimismo se atiende a una población joven y adulta heterogénea, debido a las características de estudiantes que le dedican poco tiempo a las actividades relacionadas con el estudio, por su doble rol de estudiantes y trabajadores y más aún a su auto sostenimiento, al estar alejados de sus familias, confrontan múltiples dificultades, como trabajos inestables, situaciones de alto riesgo a los que están expuestos, explotación laboral, proviene de familias disfuncionales, con bajos niveles de aprendizajes en todas las áreas, estudiantes con fracaso escolar provenientes de la modalidad Educación Básica Regular.

El CEBA Mariscal Cáceres atiende a los ciclos inicial, intermedio y avanzado, atiende de manera presencial, semipresencial y a distancia –virtual, con una población estudiantil de 173 estudiantes. En cuanto a la infraestructura, es de material noble, cuenta con áreas administrativas y pedagógicas que están implementadas con equipos multimedia. La I.E. cuenta con 44 aulas, con laboratorio de ciencias, centro de recursos tecnológicos, taller de cómputo, taller de industria del vestido, campo deportivo de gras natural, patio principal y con cerco perimétrico de material noble. El CEBA hace uso de 07 aulas compartidas, además cuenta con una sala de cómputo propio de la modalidad y un ambiente para la dirección.

La comunidad educativa está conformada por 01 directivo y 12 docentes: distribuidos en el ciclo inicial, intermedio y avanzado con un 70% de docentes contratados y 30% de nombrados, la mayoría de los docentes nombrados se encuentran en la III y IV escala magisterial. En cuanto al clima escolar al interior de la institución educativa existe una buena convivencia a nivel de estudiantes, docentes y padres de familia.

El perfil real de los estudiantes refleja limitados hábitos de estudio, dificultad para el razonamiento, desconocimiento de estrategias de estudio, desinterés en el cuidado del ambiente, pero sin embargo muestran habilidades en la expresión oral, facilidad para expresar sus emociones, habilidades artísticas. En relación con los docentes una de las fortalezas es el buen clima institucional, compañerismo y como debilidad se denota poca predisposición de participar en actividades pedagógicas, escasa actualización, poco trabajo colaborativo y dificultades para la planificación curricular.

El contexto donde se ubica el CEBA rodeada de una población en riesgo de caer en manos de grupos delictivos como son el pandillaje, alcoholismo, drogadicción, etc. asimismo con una población estudiantil joven y adulta heterogénea, que le dedican poco tiempo al estudio por motivos de trabajo, viven alejados de sus familias y que confrontan múltiples dificultades como la explotación laboral, trabajos inestables y las situaciones de alto riesgo a los que están expuestos; todas estas situaciones inciden directamente a la problemática del bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes, el cual no es abordado en planificación curricular. Entonces al implementar una adecuada planificación a través de un trabajo colegiado, monitoreo acompañamiento y evaluación se podría revertir esta

situación y aminorar en parte la problemática del entorno socio cultural de nuestros estudiantes.

Las fortaleza del CEBA es una institución referente a nivel nacional por ser la única institución en la región que tiene educación a distancia virtual, con un directivo comprometido, presenta un buen clima institucional a nivel de estudiantes, docentes y directivo, ubicado en un lugar estratégico del distrito cercanas a zonas comerciales e instituciones de nivel superior como SENATI, SENCICO y del estado como Centro de salud, Cía. de Bomberos, PNP, parroquia, municipalidad con alguno de los cuales ya se han realizado convenios. Por consiguiente, todas las fortalezas y oportunidades del contexto se tomarán en cuenta para generar cambios en el CEBA para realizar una buena planificación curricular y lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

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

El presente trabajo aborda el problema de la inadecuada gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna – Tacna. Esta problemática se deriva del análisis del informe de gestión anual, del análisis de las jornada de reflexión con los docentes y estudiantes, así como haber realizado un seguimiento del monitoreo y acompañamiento pedagógico el año 2018 y de la encuesta aplicada a los docentes en el mismo año resultado del cual se prioriza la situación problemática en el cual se identifica que los docentes no realizan una planificación curricular adecuada generando que una proporción considerable de estudiantes se encuentran en el nivel de logro en proceso y en inicio en el ciclo avanzado donde solamente un 15% alcanza un nivel satisfactorio y el 60% se encuentra en proceso.

Es importante mencionar que de las observaciones en el monitoreo se ha encontrado que el 60% de los docentes no planifica articulado al Diseño Curricular Nacional, ni el enfoque del área en la planificación curricular.

Para analizar el problema se ha empleado la Técnica del Árbol de problemas, en el que se ha focalizado el problema principal, así como sus causas y los efectos que genera el problema principal que es la Inadecuada gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna

Esta problemática descrita tiene como primera causa la inadecuada planificación curricular en las diferentes áreas que se vincula con el factor de formación permanente y trabajo colaborativo que tiene como efecto prácticas pedagógicas tradicionales por limitado conocimiento de los enfoques y procesos didácticos. Al respecto el marco del buen desempeño docente competencia 2, desempeño 4 precisa “Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados...”(MINEDU, 2015, pág. 33). Para ello se realizará la implementación de jornadas de sensibilización, talleres de capacitación sobre planificación curricular para finalmente elaborar el PCI de manera consensuada.

La segunda causa identificada es el escaso trabajo colegiado por el equipo de docentes, el mismo está relacionado con el factor de formación y profesionalización docente, esto origina que los docentes no asuman el compromiso del trabajar colaborativamente provocando el desinterés por la innovación, ahonda a esto la no coincidencia de horarios por las diferentes formas de atención que ofrece la institución lo que causa el escaso trabajo colegiado y el poco compromiso docente. Frente a esto se pretende realizar de talleres de integración y habilidades sociales, asimismo la implementación de pasantías, observación de pares y GIAS.

Como tercera causa es el insuficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que tiene relación directa con la dimensión de gestión del MAE de las dimensiones de la gestión escolar de la estrategia de formación a directivos, cuyo efecto es una práctica docente de solo transmitir el conocimiento y desinterés por la innovación. Esta causa se da como consecuencia por ser el único directivo en la modalidad y por tanto una recargada labor administrativa no permite ejecutar oportunamente el acompañamiento, esto genera que los docentes desarrollen un trabajo pedagógico descontextualizado a las necesidades e intereses de los estudiantes. Motivo por el cual se desarrollará una jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE, su implementación y la ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora.

En el análisis de las causas se obtuvieron resultados cuantitativos para el cual se utilizó el instrumento de ficha de observación que recoge información relevante sobre aspectos de monitoreo, acompañamiento y evaluación del directivo y la gestión del trabajo colegiado. Al respecto se asevera que el 70 % de actividades y acciones de planificación son inadecuados, los docentes monitoreados se encuentran en el nivel de proceso y manifiestan que no existe tiempo para realizar un trabajo colegiado por lo que planifican de manera individual, asimismo tienen dificultades en planificar de manera adecuada por el limitado conocimiento de los enfoques y procesos didácticos.

Finalmente, con relación al trabajo colegiado el 60% de los docentes encuestados manifiestan que no se fomenta espacios para realizar trabajos en equipo de manera que cada uno lo hace individualmente, sin contextualizar colegiadamente la problemática de los estudiantes y no se fomenta el trabajo colaborativo y en equipo. Al respecto el MBDDir desempeño 19 precisa “Desarrolla acciones relacionadas a la reflexión de los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación, así como el reconocimiento a la diversidad existente en el aula como elemento fundamental para favorecer el logro de aprendizajes de todas y todos los estudiantes” (MINEDU, 2016, pág. 45)

Para obtener resultados cualitativos se empleó como instrumentos un cuestionario sobre el aspecto: monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) al docente. En este aspecto, los docentes manifiestan que la directora no ha socializado suficientemente el Plan de Monitoreo y Acompañamiento, la ficha de monitoreo, el cronograma de visitas no ha sido consensuado por los docentes. Así mismo, el directivo realiza el monitoreo, pero no ejecuta oportunamente el acompañamiento. Para mejorar esta situación el directivo debe fortalecer las competencias profesionales de manera personalizada a cada docente de manera que mejore su desempeño en el aula siendo el propósito promover las capacidades profesionales a través de orientaciones y asesoría permanente, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa” (Ministerio de Educación R.S.G. N° 008 – 2016, p.4) propuesta del Ministerio de Educación (2015b). Asimismo el MBDDir, desempeño 20 manifiesta “Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso .óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de

enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación”.(MINEDU, 2014, pág. 45)

El problema priorizado de la inadecuada gestión curricular en el proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado se relaciona directamente con los compromisos de gestión escolar 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE y compromiso 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. Asimismo, con la competencia 5 y 6 del MBDDir que señala “promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de Aprendizaje y la competencia” y “gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” y con la dimensión de liderazgo planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.

Las normas mencionadas en el párrafo anterior señalan claramente que el directivo debe promover y liderar en toda la comunidad de la institución el trabajo colaborativo, la ayuda mutua, donde el docente sea capaz de autoevaluarse y que el resultado del mismo origine una formación continua orientada a mejorar su práctica pedagógica y el rendimiento académico de los estudiantes.

### **1.3 Formulación del problema**

El presente Plan de acción cuya situación problemática priorizada es la inadecuada gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna – Tacna de acuerdo al estándar exigido no analiza de manera crítica lo que expresa claramente el MBDDir donde manifiesta que el directivo debe conocer y analizar de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales que demanda el Marco Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular como son el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje.

Según el marco del buen desempeño directivo para poder aminorar lo anteriormente descrito, el directivo necesita desarrollar la siguiente competencia “gestiona la calidad de

los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje”.(MINEDU, 2014, pág. 45) y los desempeños 18 de la Competencia 6: “Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional”. (MINEDU, 2014, pág. 46); Desempeño 16 de la Competencia 5: “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar”. (MINEDU, 2014, pág. 46); Desempeño 20 de la Competencia 6: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas”. (MINEDU, 2014, pág. 47).

En tal sentido precisando nuestra problemática responde a la siguiente interrogante  
¿Cómo mejorar la gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna?

Esta problemática centrada en el aspecto pedagógico tiene relevancia porque incide en forma directa con uno de los objetivos institucionales planteados en el proyecto curricular institucional del CEBA, por tanto se hace necesario realizar acciones que son factibles con el fin de mejorar la gestión curricular, fortaleciendo el trabajo colegiado que constituye una gran oportunidad para realizar gestión participativa, al lograr que los docentes trabajen en equipo en base a relaciones interpersonales recíprocas y duraderas.

La problemática a solucionar es pertinente porque beneficiara a la comunidad educativa, especialmente a los estudiantes que mejoraran el rendimiento académico y a los docentes porque está ligada directamente con la mejora en su profesionalidad.

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

La alternativa de solución frente al problema priorizado “Inadecuada gestión en el proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA “Mariscal Cáceres” del distrito de ciudad Nueva de Tacna” es la implementación de estrategias del trabajo

colegiado en el CEBA Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna, la misma que toma en cuenta 2 dimensiones: Gestión curricular y monitoreo, acompañamiento y evaluación. Las acciones que se realizarán se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla 01**  
**Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones**

CAUSAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	ACCIONES
Inadecuada planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado	Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado	Gestión curricular	Implementación de jornada de sensibilización sobre planificación curricular. Ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular Elaboración del PCI del CEBA
Escaso trabajo colegiado	Optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales	Gestión Curricular	Ejecución de Talleres de integración y habilidades sociales. Implementación de pasantías, observación de pares y GIAS
Insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico	Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	MAE del docente	Ejecución de jornada de sensibilización sobre importancia del MAE. Implementación del MAE. Ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejor

Fuente: Propuesta del Plan de acción

Para la causa identificada inadecuada planificación curricular en las diferentes áreas se plantea el objetivo Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado que corresponde a la dimensión gestión curricular y para revertir el mismo se plantea las siguientes acciones: a) Implementación de Jornada de sensibilización sobre planificación curricular b) Ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular y c) Elaboración del PCI CEBA. Las acciones planteadas son pertinentes porque responden a la demanda de los docentes y son acciones que no demandan gasto y está dentro de las acciones factibles de realizar en el CEBA.

Para la segunda causa identificada en el árbol de problema escaso trabajo colegiado se planteó el objetivo optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales la misma que pertenece a la dimensión gestión curricular y las acciones que se implementarán son: a)

Ejecución de talleres de integración y habilidades sociales. b) Implementación de pasantías, observación de pares y GIAS. Se evidencia que las ejecuciones de la propuesta concuerdan con los compromisos de gestión escolar al buscar fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes lo que incidirá directamente con el compromiso 1 progreso anual de los aprendizajes y compromiso 5 gestión de la convivencia escolar y para su ejecución se solicitará el apoyo de la UGEL y realización de convenios con aliados locales

Para la tercera causa que es insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico, se planteó el objetivo Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, en el marco de la dimensión el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, donde se desarrollarán las siguientes acciones: a) Ejecución de una jornada de sensibilización sobre importancia del MAE b) Implementación del MAE c) ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora.

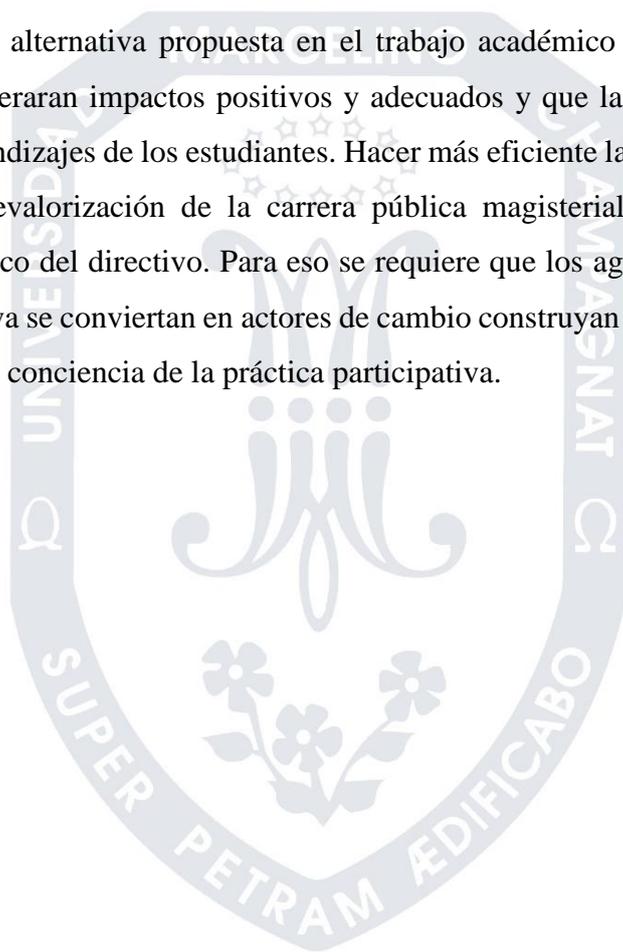
Las acciones planteadas son pertinentes porque responden a la demanda del directivo y de los estudiantes asimismo están planteadas en el PAT de la institución educativa con un cronograma previamente establecido.

### **1.5 Justificación**

El Plan de Acción se justifica y es importante porque corresponde a las preocupaciones actuales del CEBA Mariscal Cáceres y la motivación del actual directivo por ejercer un liderazgo pedagógico que conlleve al cambio en la práctica de los docentes su compromiso para hacer los cambios necesarios y que el fin sea mejorar los aprendizajes de los estudiantes; sin dejar al margen por su gran importancia la implementación del trabajo colegiado. Frente a ese escenario, es necesario que el directivo tenga en cuenta una serie de documentos orientadores y normativos como el Currículo Nacional, el Marco del Buen Desempeño Directivo, el Marco del Buen Desempeño Docente y la normatividad vigente sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente a fin de empoderar en los docentes los documentos orientadores para llevar a cabo una planificación eficiente a través del fortalecimiento e implementación del trabajo colegiado en la comunidad educativa del CEBA Mariscal Cáceres.

El problema abordado en el trabajo académico responde a las políticas educativas actuales que MINEDU está implementado en las instituciones educativas a nivel nacional y al mismo tiempo, el escenario actual responde a las exigencias de la sociedad y de la escuela que queremos, donde se requiere construir condiciones de relativa estabilidad de las políticas educativas de las voluntades de los decisores de la política para el que se requiere desarrollar capacidades de entender políticas públicas, el Proyecto Educativo Nacional y el Proyecto Educativo Regional.

Definitivamente la alternativa propuesta en el trabajo académico se orienta a obtener resultados que generaran impactos positivos y adecuados y que la meta sea mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Hacer más eficiente la labor pedagógica de los docentes, la revalorización de la carrera pública magisterial fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo. Para eso se requiere que los agentes que integran la institución educativa se conviertan en actores de cambio construyan competencias de una mejor ciudadanía y conciencia de la práctica participativa.



## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Ibañez (2016), en su tesis la gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo, Piura, en el 2015, desarrolla una investigación descriptivo correlacional con un diseño no experimental transversal, su muestra es de 48 docentes, a quienes se les aplicó dos fichas de observación, una para la gestión curricular y otra para el desempeño docente con el objetivo de determinar la correlación existente entre la gestión curricular y el desempeño docente, y manifiesta que se evidencia una relación positiva y significativa entre la gestión curricular y el desempeño docente, demostrado con la prueba de Rho de Spearman con un valor 0,386, y una estadística significativa ( $p < 0.007$ ) menor a 0.05.

Como concluye la presente investigación de la relación positiva y significativa entre la gestión curricular y el desempeño docente se relaciona con el presente plan de acción al concluir que una eficiente gestión curricular tendrá un alto impacto en los aprendizajes de los estudiantes porque al cohesionar el equipo de docentes de las diferentes áreas y trabajar de forma coordinada, colegiada y colaborativa, el resultado será una eficiente planificación curricular

Vera (2017), en su tesis, realiza una investigación descriptiva correlacional, la población lo constituyen 34 docentes del nivel primaria de las I.E. de la red N° 18, la muestra fue a través de un censo cuya motivación es establecer la relación que existe entre acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, arribando a las recomendaciones siguientes: Manifiesta que primero hay que elaborar un perfil adecuado del docente acompañante, acorde con la visión que se tiene como escuela. Asimismo, no olvidar que el docente acompañante no sólo debe cumplir con las exigencias documentarias que demanda su labor, sino también debe estar convencido de la naturaleza de lo que significa el “acompañamiento pedagógico”. Asimismo, lo segundo que manifiesta es que las funciones del docente acompañante, estas deben estar determinadas en el plan de acompañamiento y monitoreo de la institución

educativa, y su contenido debe ser conocido por todos los actores de la institución. El acompañamiento debe darse de forma permanente de acuerdo a lo planificado en el sitio y que respondan a las necesidades de fortalecimiento de los docentes acompañados, dando a conocer los resultados de las visitas de acompañamiento como una oportunidad para retroalimentar a través de Grupos de Interaprendizaje con la finalidad de determinar compromisos de mejora del desempeño docente y realizar un seguimiento en su cumplimiento.

El presente plan tiene estrecha relación con la presente tesis porque a través de las acciones se busca apoyar a los docentes ante algunas dificultades después de los resultados de las visitas de acompañamiento y que esto sirva para llevar a cabo la retroalimentación utilizando diferentes estrategias de apoyo en conjunto o de manera individual y finalmente establecer compromisos de mejorar de su desempeño y el directivo pueda realizar al mismo tiempo el seguimiento respectivo en su cumplimiento.

Auccahuallpa (2017) En su tesis titulado el monitoreo pedagógico en la planificación de las sesiones de aprendizaje de los docentes 2016, realiza una investigación con un diseño descriptivo interpretativo, siendo su objetivo de estudio, identificar cuáles son las categorías emergentes del monitoreo pedagógico en la planificación de las sesiones de aprendizaje de los docentes de primaria de la I.E. N° 3071 Manuel Tobias Garcia Cerron. Los resultados del presente estudio asumen que el monitoreo depende de la capacidad del monitor. El director o sub director debe convertirse en líder del grupo, debe manifestar su capacidad estratégica y global educativa, a su vez la organizacional para mejorar la calidad educativa de la institución donde labora. Asimismo, manifiesta que el monitoreo y acompañamiento pedagógico debe estar planificada de acuerdo a criterios que conozcan los monitores encargadas de este proceso y que estos a su vez deben estar capacitados con respecto a las tareas propias de su cargo.

Las conclusiones a los que aborda la tesis precedente manifiesta que el directivo debe ser un líder nato, debe ser estratégico, y que el proceso del MAE debe ser planificada, tiene relevancia para el presente plan de acción porque el objetivo que se persigue es implementar el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de acciones que viables de acuerdo al contexto del CEBA.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

A nivel internacional se han realizado los siguientes estudios en relación al tema:

Berrio (2017), En Colombia realizó una investigación la incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza de Antioquia en el año 2017, la investigación tiene un enfoque cualitativo, de tipo crítico – descriptivo, la población de estudio es la institución educativa Santo Cristo con una población estudiantil de 1430 estudiantes, 47 docentes y la selección de muestra es un grupo focal de 4 docentes de primaria, 4 docentes de secundaria, el objetivo general es comprender la incidencia que tiene la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza y el resultado muestra la importancia que debe tener el alineamiento de las políticas educativas, la gestión curricular en la institución y los documentos de gestión y que el hecho de no generar procesos de actualización genera ambigüedad, descontextualización y poco compromiso por parte de la comunidad académica. Asimismo, reconoce la importancia de la gestión curricular, para alcanzar los objetivos establecidos institucionalmente y como el pilar formativo de la institución y la incidencia de la gestión curricular en procesos de mejoramiento del trabajo docente.

Esta investigación está directamente relacionada con el objetivo mejorar la gestión curricular por la gran relevancia que tiene en el logro de los objetivos que se establecen a nivel de la institución, esto conllevará a una mejora en la práctica pedagógica del docente y el resultado de esto sea la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

García y Velandia (2018) en Colombia en su tesis identificación de factores para la articulación del trabajo colaborativo en torno a una red de conocimiento Calle 80, 2018 Bogotá, desarrolla una investigación de tipo descriptivo, por un enfoque cualitativo, metodología inductiva y una perspectiva holística, el objetivo identificar los factores que determinan el trabajo colaborativo en los semilleros de investigación que trabajan temas de paz, concluye que el trabajo colaborativo se percibe como un proceso fundamental que favorece la producción colectiva de conocimiento académico y el intercambio de saberes y proyecciones en torno a la construcción de la paz. Asimismo, es percibido como un trabajo en equipo, de acuerdo con los objetivos del grupo y las metas comunes. También

se define el trabajo colaborativo como aquel en el cual un grupo de participantes interviene aportando sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común.

La presente investigación está relacionada con el problema y objetivo de la investigación por que busca a través del trabajo colegiado fortalecer las relaciones interpersonales coincidiendo con la conclusión a la que se arriba que a través del trabajo colegiado se logra metas comunes.

Padilla (2015), En Chile en su tesis, “Acompañamiento pedagógico como promotor de la mejora de las prácticas pedagógicas en el colegio técnico profesional aprender” de la Universidad Alberto Hurtado de Chile plantea como objetivo identificar las estrategias que debe poseer un acompañamiento pedagógico que promueva cambios reales en el desempeño de los docentes del colegio técnico Aprender. Esta investigación enmarcada dentro del enfoque metodológico cualitativo con un diseño exploratorio. La muestra fue de 6 profesores. La selección se realizó utilizando criterios como años de servicio, nivel y área en la que se desempeña. De acuerdo a la investigación realizada se detectó ciertas debilidades en la percepción que los docentes tienen sobre el acompañamiento tales como; que es poco constante y efectiva en el tiempo, sus objetivos no son claros y no responden a sus verdaderas necesidades en el aula y finalmente solo

La presente investigación tiene relación con el objetivo específico que es implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que en la conclusión de la investigación realizada se detectó ciertas debilidades en la percepción que los docentes tienen sobre el acompañamiento tales como; que es poco constante y efectiva en el tiempo, sus objetivos no son claros y no responden a sus verdaderas necesidades en el aula y en definitiva únicamente se reduce a una mera observación y evaluación, percepción que se lograra cambiar con la puesta en marcha del plan de acción.

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

### **2.2.1. Gestión curricular**

Es la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestra escuela 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 del aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados.

El mejorar los aprendizajes de los estudiantes son retos muy grandes porque no solo se trata de que aprendan conocimientos, si no se vuelvan competentes no solamente unos o la mayoría, si no todos y la LGE es clara al demandar como principios básicos de la educación la inclusión y la equidad.

En esa misma línea, el Ministerio de Educación (2017), en el Módulo 4 correspondiente a los textos de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, precisa que la gestión curricular es:

[...] la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras escuelas a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados. (MINEDU, 2017, pág. 10)

Como se puede apreciar en el documento mencionado líneas arriba, la gestión curricular exige liderar todo un proyecto escolar, en base a una propuesta curricular institucional que debe considerar como eje articulador los aprendizajes de los estudiantes.

### **La gestión curricular en las acciones de la alternativa propuesta**

La gestión curricular y las dimensiones del liderazgo citado por el Ministerio de Educación del Perú (2016) señala como dimensión del liderazgo “planeamiento, coordinación y evaluación de enseñanza y del currículo” (p.9)

Es así como señala la autora que una eficiente gestión curricular tendrá un alto impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes porque al cohesionar el equipo de docentes de las diferentes áreas y trabajar de forma coordinada, colegiada y colaborativa y el resultado será una eficiente planificación curricular.

Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Directivo competencia 1 señala al respecto “Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje”. (Ministerio de Educación, 2014, p.38)

De acuerdo al texto citado gestionar eficientemente el currículo por parte del directivo favorece los propósitos institucionales, lo cual permitirá superar algunas dificultades evidenciadas en la institución.

### **Planificación curricular**

MINEDU (2017) afirma que

Planificar es el arte de imaginar y diseñar proceso para que los estudiantes aprendan. La planificación es una hipótesis de trabajo, no es rígida, se basa en un diagnóstico de la necesidad de aprendizaje. Es un proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido.

Planificar y evaluar son procesos estrechamente relacionados y se desarrolla 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 (Cartilla de planificación curricular para educación primaria P.3).

Por tanto, la planificación es una actividad de anticipación, de organización y evaluar con qué recursos contamos de acuerdo al contexto, considerando los niveles y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, asimismo se considera la evaluación como algo específico al proceso de la enseñanza y aprendizaje.

Según Mestre (1995) dice Planificar “consiste en alejarse lo más posible de toda improvisación, organizando en la medida de lo posible el proceso de preparación de los estudiantes. A modo de aforismo puede decirse que la planificación es pensar en el futuro y planificar, pensar hacia adelante”. (p. 25)

Como se puede apreciar, el autor señala que toda planificación tiene que ser pertinente, debe ajustarse a la realidad y contextos del estudiante, al mismo tiempo considera que en toda planificación existen situaciones inesperadas que son parte de un proceso natural en la enseñanza y aprendizaje, por lo que ser flexible.

### **Proceso de la planificación**

Según el texto del módulo 2: planificación escolar; precisa que “la planificación orienta la acción o el conjunto de acciones que se van a realizar, es decir, permite la toma de decisiones eficaces de forma oportuna y pertinente para el logro de los objetivos institucionales” (Ministerio de Educación, 2016, p.19).

De acuerdo al texto citado la planificación de las unidades didácticas de la programación curricular permite que el directivo de la institución asuma el liderazgo pedagógico pertinente para alcanzar los propósitos institucionales a largo y corto plazo, lo cual permitirá superar algunas debilidades en las practicas relacionadas a la planificación curricular de los docentes.

Asimismo, los procedimientos de planificación curricular permiten el planteamiento de acciones a largo y corto plazo. La planificación anual se realiza a largo plazo y organiza en forma secuencial los propósitos y unidades didácticas en bimestres o trimestres. La unidad didáctica y la sesión de aprendizaje se planifican a corto plazo. Las unidades contienen el conjunto de sesiones de aprendizaje que se desarrollan en un bimestre o trimestre y las sesiones de aprendizaje las actividades que se desarrollarán por horas. Estos documentos pedagógicos están articulados y relacionados a través de los procesos de planificación curricular.

Existen tres procesos que debemos considerar para planificar:

- a) Que aprendizajes deben lograr los estudiantes, cuales son los propósitos y que tengan relación con las necesidades identificadas en el contexto.
- b) Que evidencias voy a usar para evaluarlos, aquí se establecen los criterios para recoger evidencias durante el proceso y como están progresando.
- c) Cuales es la mejor forma de desarrollar esos aprendizajes con la puesta en práctica de actividades, estrategias, recursos que se utilizaron durante el proceso de aprendizaje.

Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Directivo (2017) desempeño 18 “Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional” (p.45)

Tal como lo menciona el MBBdir la planificación curricular es un proceso que requiere de un trabajo minucioso, del análisis de los aprendizajes fundamentales demandados en las normas marcos que serán utilizados para planificar como son el currículo nacional, marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas de aprendizaje, asimismo que parta de un buen diagnóstico, del conocimiento de nuestros estudiantes, qué expectativas tienen, asimismo atender las necesidades y características, como son ritmos, estilos de aprendizaje, que responda a las demandas socioculturales del contexto.

La educación dará un cambio si uno de los pilares que es el docente asume su rol de mediador sea autoreflexivo y esté preparado profesionalmente, con un compromiso de actualización y capacitación de manera personal y grupal que considere que el estudiante el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al respecto el Instituto Superior de Educación Rural (2016)

La actualización y capacitación docente se concibe como el conjunto de estrategias, procesos y acciones de gestión académica, que la institución ofrece a los docentes directa o indirectamente, con el fin de actualizar y profundizar sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar la docencia, la investigación y la extensión con calidad, innovación y alto sentido de compromiso con las necesidades de la región y el país en las modalidades y niveles que presta servicio. (ISER, 2016. pág. 2)

En la actualidad los avances de la ciencia y la tecnología han dado progresos acelerados que demanda a docentes constante capacitación, por los cambios rápidos que ha sufrido la educación en los últimos tiempos, es por eso que los docentes deben estar a la par de los avances y ser meros investigadores lo que exige una actualización permanente y por lo tanto tenga un desempeño adecuado y competitivo.

El Marco del Buen Desempeño Docente (2012) en el desempeño 37 menciona al respecto de la profesionalidad docente “Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.” (p.42)

De acuerdo a lo citado el docente a partir de su auto reflexión identifica sus necesidades de aprendizaje profesional y participa en experiencias de formación y desarrollo profesional con el objetivo de mejorar sus competencias profesionales, actualización permanente para plasmarlo en su quehacer pedagógico en el aula.

### **El currículo Nacional**

Para mejor entendimiento es sustancial partir del significado del currículo nacional, así: El **Currículo Nacional** es el documento marco de la política educativa, establece los aprendizajes que se espera logren los estudiantes como resultado de su educación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, los objetivos de la educación básica y el Proyecto Educativo Nacional.

El Currículo Nacional de la Educación Básica (2017) señala que este documento es la base para la elaboración de los programas y herramientas curriculares de Educación Básica Regular, Educación Básica Alternativa y Educación Básica Especial, así como para la diversificación a nivel regional y de institución educativa. Asimismo, el currículo es el elemento articulador de políticas e iniciativas de mejora de la inversión, la gestión y el fortalecimiento de capacidades en el sector, infraestructura y renovación de los espacios educativos, recursos y materiales educativos, política docente y evaluación estandarizada. (p.8).

Los niveles de concreción curricular son:

a. **Primer Nivel – Nacional**

Es el que se da a nivel político, es aquí donde se prevé lo que se quiere lograr con los ciudadanos del país y esto se concretiza en el documento marco que es el

Currículo Nacional que tiene vigencia en la actualidad y se convierte en uno de los documentos a ser tomados en cuenta durante la planificación.

b. Segundo Nivel – Local

En las Instituciones Educativas es donde se contextualiza los documentos nacionales, es decir adecuarlo a la realidad donde está inmerso la Institución Educativa para complementarlo con las características socioculturales y geográficas locales. Todo este proceso se concretiza en el producto final que es la formulación del Proyecto Curricular Institucional (PCI).

c. Tercer Nivel - Aula

Es a este nivel donde el docente utilizando su pericia, sus conocimientos, sus habilidades y destrezas para formular sus unidades didácticas a largo y corto plazo y lo hace funcional teniendo en cuenta siempre como fuente de referencia el Proyecto Curricular Institucional (PCI).

### 2.2.2. Trabajo colegiado

En la actualidad se hace cada día más necesaria e imprescindible la formación y actualización docente utilizando la estrategia de trabajo colegiado como estrategia efectiva y eficaz en el proceso de participación activa en la toma de decisiones entre docentes y directivos en la Institución Educativa. A continuación, se hace una breve referencia de lo que es trabajo colegiado.

Al respecto para Fierro Evans (1998) “El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones entre los docentes y directivos en la búsqueda de la mejora institucional”. (Documento orientador para acompañantes pedagógicos y especialistas en formación docente 2018, p.14)

Por trabajo colegiado “nos referimos a la reunión de pares, de iguales, de colegas, de discusiones ‘cara a cara’ donde se busca un objetivo común” (Espinosa, 2004, p.10).

Hallándose en este elemento característico como: comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso y confianza así mismo se agregaría colaboración y si esto logra un buen grado de cohesión

El Marco del Buen Desempeño Directivo (2017) desempeño 16 “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar”. (p. 44). Asimismo, el Marco del Buen Desempeño Docente (2012) desempeño 36 al respecto señalando “Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes” (p.42)

En ese sentido es importante señalar que el alineamiento de estos marcos normativos señalar que el trabajo colaborativo y las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategias del trabajo colegiado entre docentes de una institución educativa es relevante porque va generar espacios de integración, de intercambio de experiencias, y al mismo tiempo la reflexión y la autoevaluación de su práctica pedagógica lo que repercutirá en favor de los estudiantes y la participación de los docentes en el logro de los objetivos institucionales del CEBA.

Retomando a Fierro (1998) El trabajo colegiado se caracteriza por:

- Ser representativo: Implica el involucramiento en la tarea educativa de los actores
- Mantener el sentido de horizontalidad: Todos participan en el mismo grado y nivel ninguno es más que otro.
- Importancia de una tarea o meta común como resultado del proceso: el tópico o tarea surge del grupo y es del interés común.
- Consenso y no votación: el dialogo es primordial para llegar a acuerdos en beneficio común.
- Corresponsabilidad: al participar, dialogar, opinar, etcétera, se genera responsabilidad por lo que se dice y por lo que se hace.

Asimismo, el trabajo colegiado tiene como su estrategia principal el trabajo colaborativo. El trabajo colegiado es importante porque es una forma viable de:

- Compartir experiencia, saberes, intereses y problemas en un espacio común.
- Sacar de la individualidad de las aulas a los docentes y de las oficinas a los directores, haciendo de la tarea educativa un asunto de todos.

- Promover la democracia, por medio de la tolerancia, la convivencia solidaria, la aceptación de diferencias, la cooperación, el respeto personal y mutuo, y la búsqueda no violenta de solucionar los conflictos que se da inherente a las personas. Esto a su vez es un buen ejemplo para los alumnos.
- Aprender de otros, lo cual es un hecho comprobado. Así como aportar para otros; mejorar ideas, complementar ideas, hacer entre todos.
- Desarrollar la empatía, ya que ayudará a entender mejor nuestras diferencias.

Desde esta perspectiva el trabajo colegiado es una estrategia que permite realizar consensos, llega a reconocer fortalezas y debilidades del desempeño docente, en el que se emplean dinámicas de trabajo que los involucra en actividades con prácticas colectivas, como pueden ser la reunión en pares, grupos pequeños, plenarias, con la finalidad de expresar libremente sus ideas, opiniones y sugerencias que lleven a promover la obtención de nueva información y resultados a través de técnicas como las lecturas, los debates, el análisis de estudios de casos y de los rasgos de normalidad mínima en la formación docente.

### **Finalidad del trabajo colegiado**

La estrategia del trabajo colegiado tiene por propósito generar espacios entre docentes y directivos para dialogar, concretar acuerdos, señalar metas sobre situaciones de importancia de la institución y que esto lleve a asumir responsabilidades de sus miembros y que el fin máximo sea asegurar el aprendizaje de los estudiantes, acompañarlos para que concluyan de manera exitosa su escolaridad y de manera general alcanzar metas institucionales.

En ese sentido se pretende:

- Promover la mejora continua de la práctica pedagógica y de gestión pedagógica en su conjunto a partir de la reflexión colegiada sobre las necesidades y desafíos comunes.
- Fortalecer el intercambio de puntos de vista y conocimiento de los docentes para responder de forma inmediata a las necesidades y desafíos pedagógicos y de gestión identificados.

- Formar en cada institución un equipo de docentes capaz de dialogar, concretar acuerdos y definir metas sobre temas relevantes para asegurar los propósitos educativos y la institucionalización de la estrategia.
- Reflexionar a partir de una situación real de la institución educativa (como punto de partida de sus necesidades, oportunidades y potencialidades) describiéndola, y tomando decisiones primero a nivel individual y luego a nivel institucional para el aseguramiento del logro de las metas planteadas por cada institución educativa.

### **2.2.3. Monitoreo, acompañamiento y evaluación**

#### **Monitoreo pedagógico**

Respecto a la definición de monitoreo, acompañamiento y evaluación, en primer término, se afirma lo siguiente sobre el monitoreo pedagógico:

Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva. De acuerdo con estas definiciones podemos extraer las primeras características del monitoreo pedagógico: que sea un proceso sistemático y planificado, que implique el recojo y análisis de información, que el punto de atención sean los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes y que desemboque en toma de decisiones. (MINEDU, 2017, pág. 10)

Al respecto el Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu 2017) en el desempeño 21 “Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora” (p.45).

En ese sentido a través del monitoreo se aplicará metodologías de evaluación de acuerdo a las particularidades con criterios claros y coherentes, al mismo tiempo a través del resultado estimular, retroalimentar y hacerlos reflexionar sobre su propio desempeño

pedagógico, utilizar estos resultados para emprender acciones de mejora previo compromiso del docente.

### **Importancia del monitoreo docente**

El monitoreo docente es importante por las siguientes razones:

a) Para mejorar el desempeño docente

El monitoreo es importante porque proporciona a los docentes un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tenga un docente que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir. Si no los tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades.

b) Para mejorar la motivación y compromiso de los docentes

La actuación del directivo es un elemento fundamental en la motivación y compromiso de los docentes en la institución. El directivo saber reconocer y motivar a sus docentes a través de unas palabras de ánimo, un reconocimiento en público o en privado, la demostración de interés, consideración hacia un docente y el monitoreo es un elemento esencial para reforzar esta motivación.

Las acciones positivas durante el monitoreo (destacar elementos positivos sobre los negativos), cercano, más de “amigo crítico”, que, de autoridad controladora, que refuerce y apoye el trabajo de los docentes, favorecerá a acrecentar el compromiso de los docentes y por tanto su mejora en su desempeño.

c) Porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes

El perfil de egreso comprende un conjunto de aprendizajes que debe lograr todo estudiante al término de su educación básica. El logro del perfil de egreso de un estudiante que desarrolla toda su trayectoria escolar constituye la satisfacción de un derecho protegido por ley en nuestro país, porque sin distinción de cultura, religión, posición económica, social, todos los estudiantes tienen el mismo derecho de aprender lo que necesitan para aportar al progreso de la sociedad de la cual forman parte, así como para el desarrollo de sus propios proyectos personales de vida.

Los estudiantes tienen el derecho de aprender lo que demanda el currículo, por tanto, es obligatorio e ineludible el cumplimiento de ese derecho. Por ello, es importante que los docentes tengan el apoyo del directivo y no estén solos en este esfuerzo. En este sentido, el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los docentes a favor de los aprendizajes de los estudiantes

### **Acompañamiento pedagógico**

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio, que tiene como objetivo la mejora de su quehacer pedagógico a partir de identificar las debilidades y fortalezas en el desempeño docente. El acompañamiento lo realiza el equipo directivo y los coordinadores académicos en forma individual o colectiva. Es necesario que los docentes asuman su rol activo y compromiso en la implementación de los cambios necesarios para lograr de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y con ello la mejora en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

...un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante, con el objeto de interactuar con el docente y el director para promover la reflexión sobre su práctica; es decir, para incentivar tanto el descubrimiento de los supuestos que están detrás de dicha práctica como la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios. Esta reflexión debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la práctica pedagógica misma de modo que se garantice el logro de aprendizajes desde una perspectiva integral. (MINEDU 2014. p.7)

Por su parte, el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2009) en la Guía para el Acompañamiento Pedagógico en las Regiones señaló que:

El acompañamiento pedagógico, es un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela. Es necesario precisar que el acompañamiento no es una mera asesoría externa centrada en procesos técnico-pedagógicos. (FONDEP, p. 3).

Según los autores el acompañamiento pedagógico realiza una persona a otra a través de la asesoría donde incluye una serie de acciones teniendo en cuenta aportes teóricos que

postulan un acompañamiento crítico colaborativo con la intervención del directivo con el fin de interactuar con el acompañado para promover una reflexión de su práctica.

En la misma línea, el propio Ministerio de Educación ha publicado la Resolución de Secretaría General N° 008-2017-MINEDU, ha puntualizado que el Acompañamiento Pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio, pero tiene una mirada centrada en la escuela en la que interviene el acompañante, quien busca la mejora de la práctica docente para redundar en la mejora de los aprendizajes.

En este sentido, el acompañamiento pedagógico surge de las necesidades formativas identificadas en los docentes y se convierte en una oportunidad de retroalimentar el quehacer pedagógico a través de diversas estrategias lideradas por el equipo directivo en las que es importante la participación y el compromiso del docente acompañado.

Además, según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, el acompañamiento pedagógico se desarrolla considerando los siguientes enfoques:

a. **Reflexivo crítico.** Implica que el profesor afirme su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma de decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

b. **Inclusivo.** Implica reducir las barreras del aprendizaje y a la participación, con el propósito de desarrollar escuelas regulares capaces de satisfacer las necesidades de todos los estudiantes y construir una educación de calidad para todos. La educación inclusiva implica una transformación del sistema educativo; en sus políticas, enfoques, contenidos, culturas y prácticas educativas; en respuesta a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes, incrementando su participación en el aprendizaje.

c. **Intercultural.** Se centra en el diálogo entre culturas y está orientado pedagógicamente a la transformación y construcción de condiciones para estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir, vivir y convivir. Tiene como marco el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural y lingüística, y advierte la necesidad de cambiar no

solo las relaciones sociales, sino también las estructuras, condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad y la discriminación.

### **Habilidades que requiere el directivo para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo**

El proceso de acompañamiento requiere unas condiciones mínimas para un desarrollo con resultados efectivos. Estas condiciones son internas y externas.

#### **Actitudes y habilidades sociales básicas**

- a. Empatía y asertividad. Ponerse en el lugar del otro para entender desde su punto de vista, su lenguaje, su forma de razonar, el sustento de sus argumentos, aún si difieren radicalmente de los nuestros.
- b. Optimismo. Ser positivo, animoso, contagiar confianza y no culpabilidad, autonomía no dependencia.
- c. Pensamiento holístico. El desempeño observado debe relacionarse con detalles y aspectos diversos para poder emitir un juicio global más contextualizado.
- d. Actitud desprejuiciada. No emitir juicios de valor y, por el contrario, ser objetivo de acuerdo al hecho real evidenciado.
- e. Perspicacia. Para saber diferenciar a aquellos docentes que realmente están comprometidos e interesados la mejora de su práctica y los docentes que solo se limitan al cumplimiento de sus funciones sin salir de su zona de confort.

#### **Evaluación del desempeño docente**

Hoy en día la evaluación existe un consenso a nivel internacional respecto a que la evaluación de la práctica docente “no debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control, es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes” (de Chaparro, Farfán, Rincón y Jaime, 2008, p. 172).

Desde esta mirada formativa, entendemos que la evaluación docente es un procedimiento para valorar de la práctica pedagógica en base a evidencias, que busca propiciar en los

docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10)

El concepto asumido sobre evaluación gira en torno al proceso formativo permanente y no fiscalizador, punitivo Por eso, su radio de acción es el proceso educativo dentro de cuyos límites, el docente cumple un rol fundamental por lo que su desempeño requiere una mirada sistemática. El Ministerio de Educación (2017) ha delimitado el significado de la evaluación de la práctica docente, de la siguiente manera:

La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. (MINEDU, 2017, pág. 59)

Según experiencias e investigaciones se llega a la conclusión que la evaluación de la práctica docente es formativo, valorativo de la práctica pedagógica y busca favorecer que los docentes auto reflexionen de la labor que realizan y el grado de responsabilidad que tienen en la calidad de la educación que se brinda y el derecho que les asiste a los estudiantes de recibir una educación de calidad.

Está evaluación debe considerar dos aspectos básicos de la labor del docente; el dominio de los contenidos disciplinares, las estrategias metodológicas y las habilidades sociales que le permitan una comunicación efectiva y afectiva con sus estudiantes.

## CAPÍTULO III MÉTODO

### 3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo de investigación es aplicado. Al respecto, “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar” Sánchez y Reyes (2002, p. 18). En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, por ende, cada investigación se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su intención de realizar aportes al conocimiento científico es secundario.

En concordancia con lo mencionado, en la práctica se presenta una adecuada gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna, afectando el logro de aprendizajes de los estudiantes y se quiere plantear alternativas de solución a través de un plan de acción que destaque el liderazgo pedagógico para lograr mejoras en los desempeños del docente al ejecutar procesos pedagógicos pertinentes en el aula.

Una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico, busca alternativas concretas que permiten corregir errores en la práctica. Según el enfoque es una investigación cualitativa, un enfoque cualitativo se caracteriza por ser abierto, flexible y holístico, es abierta porque convergen varias ideas sobre los hechos materia de análisis y trabajo a desarrollar durante el trabajo de campo, además, se quiere que las realidades vayan modificándose conforme transcurre el estudio.

Es flexible en tanto que el tratamiento puede tener más de una variable por lo tanto varias alternativas de solución, en donde sus propias percepciones y actuaciones determinaran los resultados. Es holístico, porque importa atender la problemática como un sistema para propender en la mejora continua. 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). Según lo

citado por el autor el trabajo académico tiene relación con las habilidades de gestión de los directivos, los mismos que están contemplados en el Marco del Buen Desempeño Directivo, al igual que los dominios y desempeños de los docentes que están contenidos en el MBBD.

En la investigación se parte del diagnóstico de la institución, se identifica el problema relevante a tratar y las causas que lo origina, estando inmerso el investigador y los demás miembros de la comunidad como participantes, planteando alternativas de solución a través de la ejecución de un plan de acción, implementación de estrategias de trabajo colegiado que logre mejorar las capacidades en la planificación de los aprendizajes a partir de una adecuada planificación curricular fortalecido con un monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, estas mejoras a implementar y sus resultados serán interpretados permanentemente para actuar con pertinencia y obtener los mejores resultados, así se irá construyendo el informe de investigación.

### **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 viene a ser una variante del diseño de investigación acción, pues el diseño es característico cuando se tiene el propósito de generar cambios al interior de un contexto problemático, en el caso del CEBA Mariscal Cáceres la problemática a cambiar y la propuesta de solución diseñada tiene como propósito la implementación de estrategias de trabajo colegiado a fin de mejorar la gestión de los procesos curriculares en el desarrollo de las áreas, donde el investigador es miembro de dicha comunidad educativa y en los docentes se reflejaran los resultados, producto de las interacciones reflexivas permanentes de poner en marcha la implementación.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado al mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo

tiempo que se interviene” (p. 496). En este caso para la problemática planteada se elige como alternativa de solución elaborar un plan de implementación de una comunidad profesional de aprendizaje.

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). El presente de investigación incorpora como actores educativos a los docentes del ciclo avanzado y directivo de la institución, de tal manera que a partir de su participación se lograra revertir el problema identificado.



## 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, que se constituye en una propuesta de plan de acción para mejorar el liderazgo pedagógico el CEBA Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva de Tacna.

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 permite establecer temporalmente 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 adoptar para mejorar aquellas que no están funcionando.

La ejecución del presente Plan de Acción contribuirá a una adecuada gestión curricular en el manejo de la planificación curricular del directivo y docentes del ciclo avanzado de la institución educativa. Por lo tanto, el objetivo general es fortalecer la gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado a través de la implementación de estrategias de trabajo colegiado en el CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna. Por lo expuesto, el plan de acción permitirá mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes favoreciendo la superación de los problemas identificados. La Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico contribuye en este propósito al fortalecer las competencias y desempeños de los directivos en concordancia con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, lo que hará posible conducir los procesos de planificación curricular mediante la implementación del trabajo colegiado, así como implementar adecuadamente las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

#### 4.1.1 Objetivos

##### Objetivo general:

Fortalecer la gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado a través de la implementación de estrategias de trabajo colegiado en el CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna

##### Objetivos específicos:

Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado

Optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales.

Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente

#### 4.1.2 Participantes

El plan de acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa del CEBA Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva, región de Tacna. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del plan de acción.

01 Directivo

Población beneficiaria del Plan de acción: 12 docentes

#### 4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claro los objetivos planteados, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del plan de acción que, con su ejecución permitirá el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas:

**Tabla N° 2**

**Objetivos específicos y acciones propuestas**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
-----------------------	--------	----------

Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado	Inadecuada Planificación Curricular en las diferentes áreas	Implementación de jornada de sensibilización sobre planificación curricular
		Ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular
		Elaboración del PCI del CEBA
Optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales	Escaso trabajo colegiado	Ejecución de talleres de integración y habilidades sociales.
		Implementación de pasantías, observación de pares y GIAS
Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Insuficiente monitoreo y acompañamiento pedagógico	Ejecución de una jornada de sensibilización sobre importancia del MAE
		Implementación del MAE
		Ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora

Fuente: *Árbol de problemas y objetivos*

El objetivo específico 1, Fortalecer la planificación curricular en las diferentes áreas corresponde a la causa identificada inadecuada planificación curricular en las diferentes áreas donde se plantea las siguientes acciones: Implementación de Jornada de sensibilización sobre planificación curricular para motivar y crear conciencia del efecto que tendrá una buena planificación curricular sobre de los aprendizajes de los estudiantes, ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular de acuerdo a un cronograma previamente establecido y finalmente elaboración del PCI del CEBA, los mismos que serán realizados en forma semanal en la institución tal como lo señala la R.M. N° 712-2018-MINEDU donde señala que 03 horas designadas para desarrollo de talleres de GIAS, planificación curricular en forma colegiada y jornadas de plana docente de acuerdo al plan anual de trabajo por el ministerio (p.20).

El objetivo específico 2, fortalecer las relaciones interpersonales a través del trabajo colegiado tiene como causa el escaso trabajo colegiado y las acciones a implementarse son: Ejecución de talleres de integración y habilidades sociales utilizando dinámicas en equipo como individuales, implementación pasantías, observación de pares a través de GIAS, estas acciones estarán inmersos dentro del PAT del CEBA y a través de gestiones con la UGEL y aliados externos.

Finalmente, el objetivo específico 3, Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la práctica docente obedece al insuficiente monitoreo y

acompañamiento pedagógico, donde se desarrollarán las siguientes acciones: Ejecución de una jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE., Implementación del MAE y ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora. Estas acciones conducirán al docente a la mejora en su práctica docente.

Estas acciones son viables porque son inherentes a la función del directivo y que están alineadas con las actividades establecidas en el Plan Anual de Trabajo y el plan de monitoreo y acompañamiento para el año 2019. Otro aspecto que es que la institución cuenta con poco personal docente y es posible cumplir con el acompañamiento a cada docente y brindar la retroalimentación respectiva.

#### 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 durante la ejecución del plan de acción, se han seleccionado las siguientes.

**Tabla N° 3**  
**Técnicas e instrumentos a utilizar**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista a profundidad	Guía de entrevista
Análisis documental	Ficha de análisis documental
Validación de especialista	Ficha de validación

Fuente: Elaboración propia

#### 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:**

- Capacitadores
- Psicólogo.

##### **Recursos materiales:**

- Tecnológicos: proyector, computadora, impresora y equipo de sonido.

- Material de oficina: papel bond, papelógrafos, cinta masking tape, plumones, libreta de apuntes
- Planes de trabajo colegiado, plan de MAE
- Refrigerios

#### **4.1.6 Presupuesto**

El presupuesto detalla de manera ordenada las condiciones y recursos que serán necesarios 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.

La ejecución del presente plan de acción, demanda un presupuesto de mediano costo, cuyos recursos económicos serán de ingresos propios del CEBA y otra parte se gestionará de los aportes que realizan los estudiantes al COPAE, asimismo se establecerá alianzas con la UGEL Tacna y municipio local como entes de apoyo para cumplir con los objetivos trazados en el presente plan de acción.

**Tabla N° 4**  
**PRESUPUESTO**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Implementación de Jornada de sensibilización sobre planificación curricular.	Material de oficina	200 unidades de papel bond. 12 plumones 1 Cinta masking tape 12 unidades de papelógrafos	100 soles	Ingresos propios Aportes del COPAE UGEL Tacna Municipio local
	Recursos tecnológicos	Impresora. proyector Laptop.		
	Recursos humanos	1 Capacitador 1 Psicólogo	500 soles	
	Refrigerio	15 empanadas de pollo	30 soles	
Ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular	Recursos humanos	1 capacitador 1 Directivos 12 docentes	300 soles	
	Recursos tecnológicos	proyector PC o laptop.		
	Refrigerio	15 empanadas de pollo Bebidas gaseosas	45 soles	
Elaboración del PCI del CEBA	Recursos humanos	01 directivo 12 docentes		
	Recursos tecnológicos	01 Laptop 01 proyector		
	Refrigerio	15 refrigerios	30 soles	
Ejecución de Talleres de integración y habilidades sociales.	Material de oficina	100 unidades de papel bond. 12 plumones 1 Cinta masking tape 10 unidades de papelógrafos	100 soles	Ingresos propios Aportes del COPAE UGEL Tacna Municipio local
	Recursos tecnológicos	Equipos informáticos Impresora. PC o laptop.		
	Recursos humanos	Capacitador Psicólogo	500 soles	
	Refrigerio	30 empanadas de pollo Bebidas gaseosas	70 soles	
Implementación de pasantías, observación de pares y GIAS	Recursos humanos	Directivos y docentes		
	Recursos tecnológicos	proyector PC o laptop.		
	Refrigerio	15 Empanadas Agua	30 soles	
Ejecución de una jornada de sensibilización sobre importancia del MAE	Material de oficina	50 unidades de papel bond. 10 plumones 1 Cinta masking tape 10 unidades de papelógrafos tinta para impresora	30 soles	Ingresos propios Aportes del COPAE UGEL Tacna Municipio local
	Recursos tecnológicos	Impresora. PC o laptop. proyector		
	Recursos humanos	Capacitador Docentes		
	Refrigerio	30 empanadas de pollo Bebidas gaseosas	70 soles	
	Material de oficina	50 unidades de papel bond. 10 unidades de papelógrafos	10 soles	

Implementación del MAE		tinta para impresora	
	Recursos tecnológicos	Impresora. laptop. proyector	
	Recursos humanos	Directivo Docentes	
Ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora	Material de oficina	50 unidades de papel bond	5 soles
	Recursos tecnológicos	Impresora. laptop proyector	
	Recursos humanos	Directivo Docentes	
TOTAL			S/. 1 880

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

Luego de haber detallado cada uno de elementos del 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.

Las dimensiones de gestión curricular y gestión del MAE están estrechamente relacionadas con los objetivos planteados en el plan de acción ya que se busca fortalecer la planificación curricular, fortalecer las relaciones interpersonales a través del trabajo colegiado y fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la práctica docente donde se establecen una serie de acciones estableciendo las metas a alcanzar al finalizar el plan de acción.

**Tabla N° 05**  
**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 proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado a través de la implementación de estrategias de trabajo colegiado en el CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna	Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado	1.1 Implementación de Jornada de sensibilización sobre planificación curricular	Directivo y docentes fortaleza	Ingresos propios	x												
		1.2 Ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular	Directivo y docentes fortaleza	Aportes del COPAE	x												
		1.3. Elaboración del PCI CEBA	Directivo y docentes	Ingresos propios		x		x		x							
	Optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales	1.4. Ejecución de Talleres de integración y habilidades sociales.	Directivo y docentes	Aportes del COPAE	x												
		1.5. Implementación de pasantías, observación de pares y GIAS				x		x		x			x				
	Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	1.6. Ejecución de una jornada de sensibilización sobre importancia del MAE	Directivo y docentes	Aportes del COPAE	x					x							
		1.7. Implementación del MAE		Ingresos propios	x		x		x			x					
		1.8. Ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora		Aportes del COPAE			x				x			x			

### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Una vez finalizada con la etapa de la planificación, será 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, el cual nos permite recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 06 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.

Todo el proceso estará liderado por la directora del CEBA, asimismo se tiene prevista una evaluación permanente del avance de cada una de las acciones planificadas en concordancia con los objetivos finales incidiendo primordialmente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Asimismo, cada docente contará con fichas de autoevaluación con el fin de que sean ellos mismos los que observen los avances y las dificultades que presenta la implementación del plan de acción. También los estudiantes estarán implicados puesto que se les aplicara fichas de evaluación del trabajo que realzan los docentes para tener una visión más amplia de todo el proceso

Tabla N° 06

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			
Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado	Implementación de Jornada de sensibilización sobre planificación curricular	N° de jornadas de sensibilización en planificación curricular en el I bimestre del 2019 % de docentes que participan en jornadas de sensibilización en planificación curricular en el I bimestre del 2019	01 jornada  12 participantes				Registro de asistencia. Actas. Fotografías.	Ausencia de docentes	Asesoría de manera individual
	Ejecución de talleres de capacitación en planificación curricular	N° de talleres de capacitación en planificación curricular en el I bimestre del 2019. % de docentes que participan en talleres de capacitación en planificación curricular en el I bimestre del 2019	02 talleres  12 docentes participantes				Registro de asistencia Actas y compromisos	Jornada laboral de docentes durante el día	Adecuar horarios alternos para docentes con dificultades
	Elaboración del PCI del CEBA	N° de sesiones para elaborar el PCI en el I bimestre del 2019 % de docentes participan en la elaboración del PCI en el I bimestre del 2019	2 sesiones  12 docentes participantes				Registro de asistencia. Actas. Fotografías.	Escasa disponibilidad de tiempo de docentes	conformación de grupos según horario de trabajo

Optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales	Ejecución de Talleres de integración y habilidades sociales	N° de talleres de integración en habilidades sociales en el I y II semestre 2019  % de docentes que participan de talleres de integración en habilidades sociales en el I y II semestre 2019	02 taller  12 docentes participantes				Actas de reuniones Cronograma Resolución Directoral Institucional	Desconocimiento sobre trabajo colegiado	Empoderar a docentes sobre conceptos y funciones del trabajo colegiado
	Implementación de pasantías, observación de pares y GIAS	N° de sesiones de pasantías y observación de pares a ejecutarse 01 en cada bimestre del 2019.  % de docentes que participan en sesiones de pasantías y observación de pares a ejecutarse 01 en cada bimestre del 2019	04 pasantías 04 Observación de pares  12 docentes asistentes				Registro de asistencia Actas Fotografías	Disponibilidad de tiempo de docentes	Priorizar y coincidir acciones
Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Ejecución de una jornada de sensibilización sobre importancia del MAE	N° de jornadas de sensibilización a inicios del I y II semestre del 2019  % de docentes que participan en jornadas de sensibilización a inicios del I y II semestre del 2019.	02 jornada de sensibilización  12 docentes asistentes				Registro de asistencia. Actas. Fotografías	Desconocimiento en la adecuada conceptualización de monitoreo, acompañamiento y evaluación	capacitación especializada
	Implementación del MAE	N° de sesiones para la implementación del MAE ejecutadas por el directivo en el año 2019.	03 visitas de monitoreo a cada docente				Resolución Directoral Institucional de aprobación Fotografías.	Resistencia de algunos docentes	Sensibilización, Revisión y socialización grupal y personalizada

		% de docentes que participan en la implementación del MAE ejecutadas por el directivo en el año 2019.	12 Docentes a visitar						
	Ejecución de visitas y seguimiento a los compromisos de mejora	N° de visitas y seguimiento a compromisos de mejora en cada bimestre del 2019.  % de docentes que participan de visitas y seguimiento a compromisos de mejora en cada bimestre del 2019.	03 visitas de seguimiento  12 docentes participantes				Actas y compromisos de mejora Fichas de verificación Fotografías	Docentes con rutina pedagógica tradicional en las aulas	Elaboración de compromisos de mejora y asesoría personalizada.



#### 4.4 Validación de la propuesta

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

##### 4.4.1 Resultados de validación

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

**Tabla N° 07**  
**Resultados de validación**

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

## REFERENCIAS

- Aucahuallpa, (2017). *El monitoreo pedagógico en la planificación de las sesiones de aprendizaje de los docentes*. Lima UCV
- Berrio, (2017) *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza*. Universidad de Antioquia 2017.
- De Chaparro, Romero, Rincon, Jaime (2008). *Evaluación de desempeño docente*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Espinosa, (2004). *El trabajo colegiado: su funcionamiento, sus aportes y dificultades en tres escuelas normales*. México: SEP
- Fierro Evans, (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. León, México: Universidad Iberoamericana
- Fondep (2009). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Organización de las naciones unidas para la educación y la cultura*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores.pdf](http://www.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores.pdf).
- García, y Velandía, (2018). *Identificación de factores para la articulación del trabajo colaborativo en torno a una red de conocimiento*. Bogotá 2018 Corporación Universitaria minuto de Dios- UNIMINUTO
- Hernández, Fernández, Baptista, (2014). *Metodología de la Investigación 6ª*. Edición. McGraw Hill, México
- Ibañez (2016). *La gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo, Piura, en el 2015*. Lima UCV
- Iser. (2016). *Plan de capacitación y capacitación docente*. Pamplona, Pamplona, Colombia
- Mestre, (1995). *Recuperado de Educación y derecho*. 2010. <http://alfevava.blogspot.pe/2010/09/>
- Minedu (2017). *Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Lima: Minedu
- Minedu (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Minedu

- Minedu (2017). *Módulo 5: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente*. Lima: Minedu
- Minedu (2014) *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima: Perú.
- Minedu (2017) *Orientaciones para el diálogo reflexivo en el proceso de Acompañamiento Pedagógico, “Enfoque Crítico Reflexivo para una Nueva Docencia”* - Perú.
- Minedu (2017). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima, Perú
- Minedu (2017). *Currículo Nacional 2017*. Lima: Minedu
- Minedu (2017). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, Perú.
- Padilla, (2015). *Acompañamiento pedagógico como promotor de la mejora de las prácticas pedagógicas en el colegio técnico profesional aprender*. Universidad Alberto Hurtado. Chile
- R.S.G. N° 008-2017-MINEDU. *El acompañamiento pedagógico*
- Sánchez, & Reyes, (2009). *Metodología de la Investigación y Diseños en la Investigación Científica*. Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Vera, (2017). *Acompañamiento pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria, red educativa N° 18 – U06, Lurigancho*, Lima: UCV

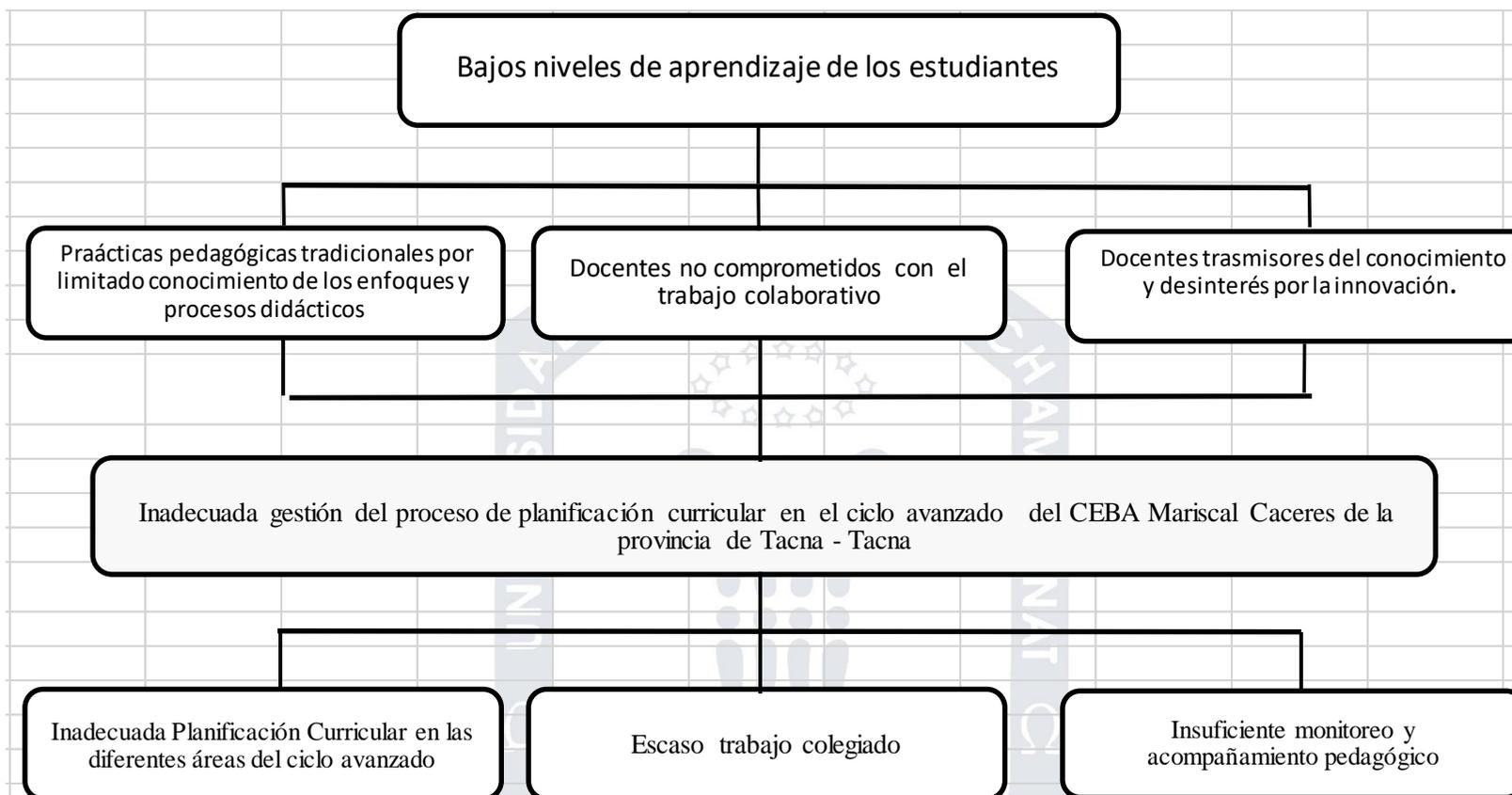
## APENDICES

### Apéndice 1

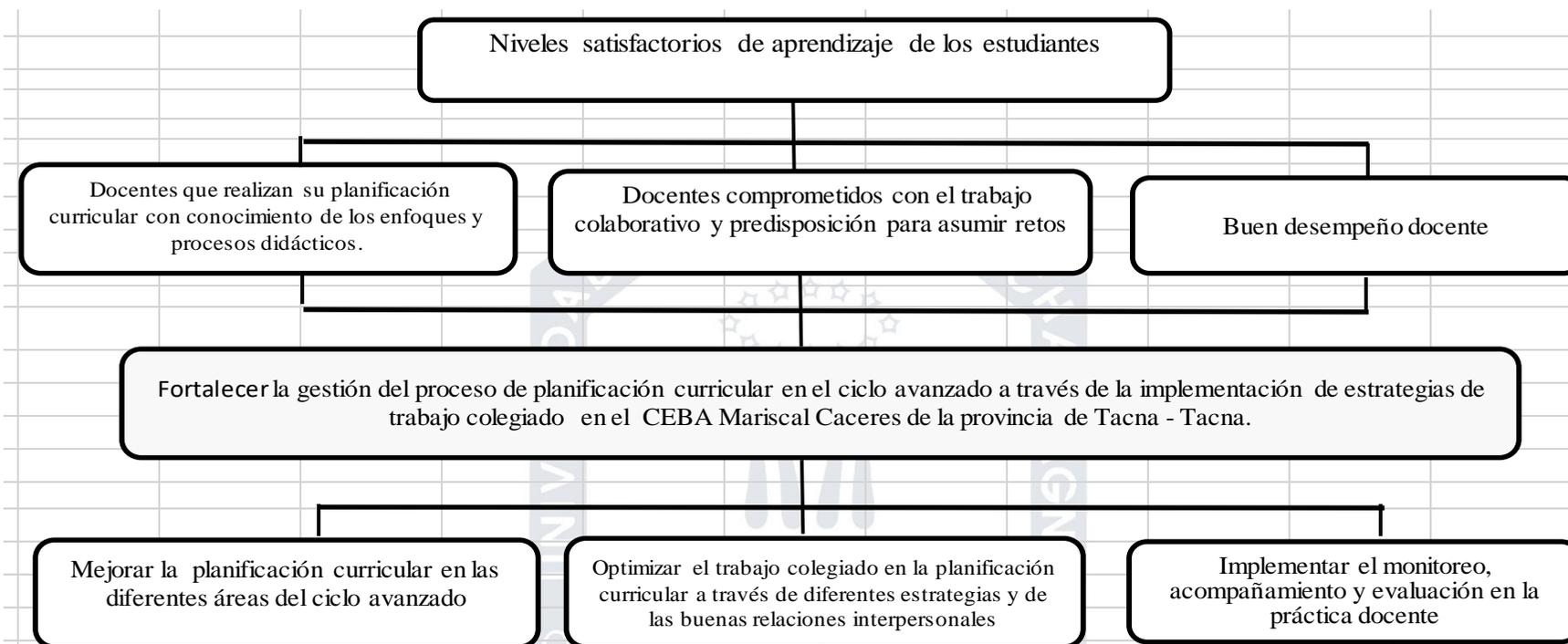
#### Matriz de consistencia

Situación problemática	Formulación del problema	Alternativa de solución	Objetivo general	Objetivo específico	Método
Inadecuada gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna	¿Cómo mejorar la gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado del CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna?	Implementación de estrategias trabajo colegiado	Fortalecer la gestión del proceso de planificación curricular en el ciclo avanzado a través de la implementación de estrategias de trabajo colegiado en el CEBA Mariscal Cáceres de la provincia de Tacna - Tacna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la planificación curricular en las diferentes áreas del ciclo avanzado</li> <li>✓ Optimizar el trabajo colegiado en la planificación curricular a través de diferentes estrategias y de las buenas relaciones interpersonales</li> <li>✓ Implementar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente</li> </ul>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño: Investigación Acción</p> <p>Variante: Investigación Acción Participativa</p>

## Apéndice 2 Árbol de problemas



### Apéndice 3 Árbol de Objetivos



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### RECOJO DE INFORMACIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Estimado colega, la presente entrevista tiene por finalidad identificar las necesidades en referencia al problema identificado en el CEBA. Les agradezco por la sinceridad y la colaboración.

1. ¿Qué es planificación curricular para usted? y ¿cómo lo utiliza en su labor docente?.....  
.....  
.....
2. ¿Qué alternativas de solución sugiere usted para realizar una buena planificación curricular en el CEBA?  
.....  
.....  
.....
3. ¿Ha recibido capacitaciones por parte del MINEDU o la I.E. acerca planificación curricular últimamente? ¿Si su respuesta es afirmativa, con qué frecuencia?  
.....  
.....  
.....
4. ¿La Institución Educativa programa reuniones de equipos docentes para elaborar la programación curricular? ¿Qué insumos utiliza?  
.....  
.....  
.....
5. ¿El CEBA genera espacios donde los docentes pueden trabajar de manera conjunta con mis pareo o en grupos? ¿Cuáles?

- .....  
.....  
.....
6. ¿Al planificar sus unidades de aprendizaje toma en cuenta las características y etapas de la planificación curricular?
- .....  
.....  
.....
7. ¿Cómo realiza sus unidades didácticas en forma individual o colegiada por qué?
- .....  
.....  
.....
8. ¿Cómo desearía que se realizara el monitoreo y acompañamiento de parte de su directivo?
- .....  
.....  
.....
9. ¿Cuántas veces al año has recibido observación en el aula de parte del directivo?  
¿Y qué inconvenientes se presentaron en el mismo?
- .....  
.....  
.....
10. ¿El monitoreo y acompañamiento que recibiste te permitió identificar tus fortalezas y tus debilidades? ¿Cuáles?
- .....  
.....  
.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas



