



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN DEL MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN  
DOCENTE EN EL DESARROLLO DEL ENFOQUE DE EVALUACIÓN  
FORMATIVA DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 43009 MARIA UGARTECHE DE MAC  
LEAN EN LA PROVINCIA DE TACNA - TACNA**

**AUTOR: Patricia Elsa Durand Gámez**

**ASESOR: Mauro Vásquez Ramírez**

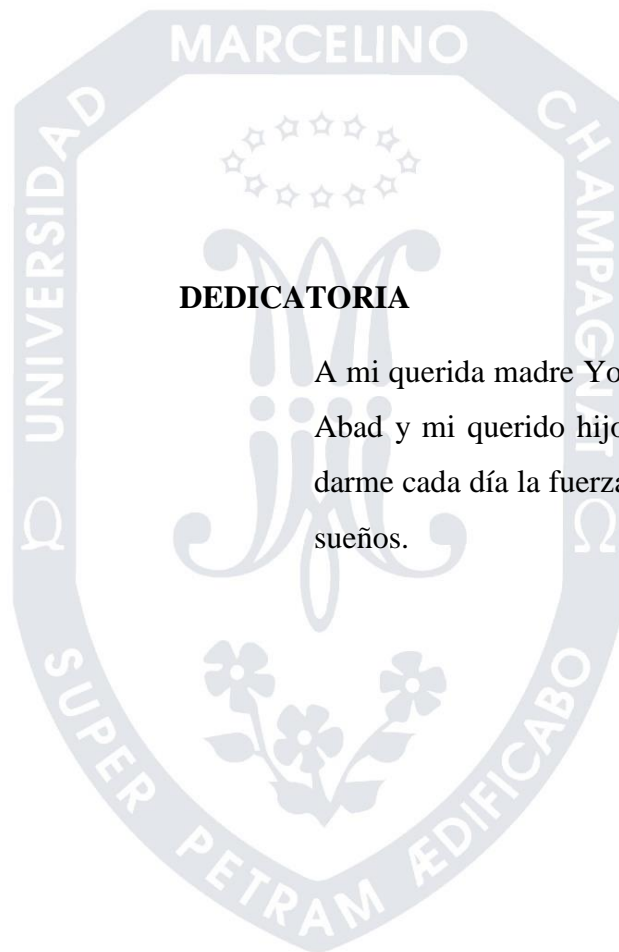
Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad  
en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Tacna - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación



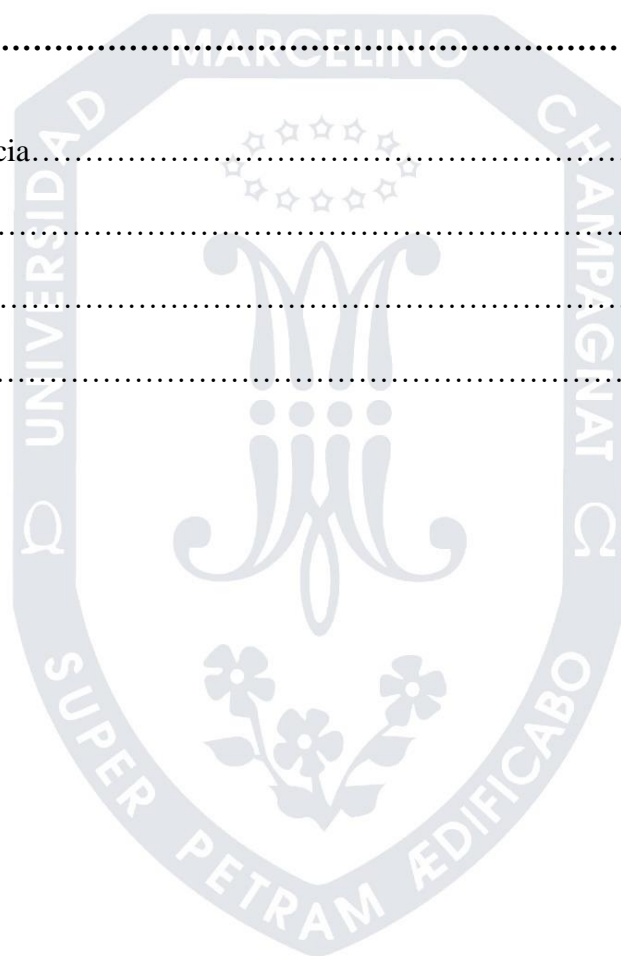
**DEDICATORIA**

A mi querida madre Yolanda, a mi esposo Abad y mi querido hijo Mario Cesar, por darme cada día la fuerza para alcanzar mis sueños.

## ÍNDICE

Resumen	
Presentación	
	Pág.
<b>Capítulo I: Identificación del problema</b>	
1.1 Contextualización del problema .....	7
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	9
1.3 Formulación del problema .....	12
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	14
1.5 Justificación.....	15
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores</b>	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	17
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	18
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	20
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	23
<b>Capítulo III: Método</b>	
3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Diseño de investigación.....	35
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación</b>	
4.1 Plan de Acción.....	37
4.1.1 Objetivos.....	38
4.1.2 Participantes.....	38
4.1.3 Acciones.....	39
4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	40
4.1.5 Recursos humanos y materiales.....	40

4.1.6 Presupuesto.....	41
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	42
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	45
4.4 Validación de la propuesta.....	48
4.4.1 Resultados de validación.....	48
<b>Referencias.....</b>	<b>50</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>51</b>
Matriz de consistencia.....	51
Árbol de problemas.....	52
Árbol de Objetivos.....	53
Instrumentos.....	54



## RESUMEN

El presente plan de acción se justifica dado el análisis realizado de la problemática: Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) en el desarrollo de la evaluación formativa del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna - Tacna. Es por ello que se implementará un Plan de monitoreo y acompañamiento y evaluación de la práctica docente con énfasis en el desarrollo de la evaluación formativa, el cual tiene como objetivo fortalecer la gestión del MAE en el desarrollo de la evaluación formativa del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa n° 43009 María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna – Tacna, , para ello se requiere la participación fundamentalmente del equipo directivo y los docentes del nivel de educación secundaria.

El diseño de la investigación está basado en el enfoque de la investigación cualitativa, la cual es abierta, flexible y holística con el diseño de investigación acción participativa. Para el recojo de información se ha aplicado instrumentos de recolección como la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de observación las mismas que fueron aplicados a 33 docentes de secundaria. Desde la gestión del director se ha planteado como alternativa de solución, la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), el mismo que se sustenta en la competencia 6 del MBDDir, “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”.

Una de las conclusiones preliminares del presente trabajo es que, en el rol de directivos, mediante el plan de monitoreo y acompañamiento se fortalecerán el desempeño docente en procesos de evaluación formativa por lo que se mejorará los aprendizajes de los estudiantes. Es por ello que la ejecución del plan de acción en el 2019 es una prioridad a desarrollarse en la IE María Ugarteche de Mac Lean.

*Palabras claves:* Acompañamiento, evaluación formativa, gestión, monitoreo pedagógico y trabajo colegiado

## PRESENTACIÓN

En estos cambios vertiginosos de políticas educativas tanto a nivel internacional como nacional, nuestro país está ejecutando cada uno de los acuerdos y compromisos asumidos en sus diversos planes y proyectos como el Plan Estratégico al 2021 en donde 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 el presente plan de acción propuesto por la Institución Educativa N° 43009 María Ugarteche de Mac Lean de Tacna, pretende atender una de las numerosas problemáticas que en materia educativa se presentan como es el caso de la Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo de la evaluación formativa del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa N° 43009 María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna - Tacna.

Este plan de acción está estructurado en cuatro grandes capítulos: El capítulo I, aborda de manera clara y precisa la identificación de la problemática y de manera específica su contextualización dentro de un enfoque territorial; el diagnóstico, el enunciado del problema, su alternativa de solución y finalmente la justificación que aborda lo práctico, metodológico y social.

El capítulo II, trata sobre las experiencias anteriores, es decir, antecedentes nacionales e internacionales y el desarrollo de los referentes conceptuales que sustentan la propuesta según la alternativa priorizada.

El capítulo III, aborda la metodología utilizada; es decir, el método y en ella se explicita el tipo y diseño de investigación. Asimismo, en el capítulo IV, se presenta la propuesta, el diseño, implementación y el monitoreo del plan de acción. Asimismo, se considera de gran importancia la validación como proceso y el resultado a través del criterio de experto.

Se aspira que este trabajo sirva como medio de resolver los problemas del proceso educativo de gestión escolar y liderazgo pedagógico y al mismo tiempo que sea de ayuda a los docentes y directivos para atender situaciones problemáticas en la institución educativa.



## Capítulo I

### Identificación del problema

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa N° 43009 “María Ugarteche de Mac Lean”, se ubica en la calle Zela N° 954, del cercado de la provincia de Tacna; brinda servicios educativos a estudiantes del III al VII ciclos de la Educación Básica Regular. Tacna, es una ciudad comercial localizada en la zona sur del país, ella concentra gran parte de la actividad comercial, de servicios y turismo, con gran movimiento de personas que hace que se presente algunos problemas sociales como la delincuencia, consumo de bebidas alcohólicas, drogadicción, prostitución, lo cual se refleja en hogares disfuncionales, embarazo adolescente y elevados índices de contaminación sonora y ambiental por el alto tránsito vehicular.

La Institución Educativa atiende dos niveles educativos y un total de 1278 estudiantes. Cuenta con cinco pabellones y 24 aulas de material noble, equipadas con recursos tecnológicos como: proyectores y equipos de sonido, además de aula de innovaciones, laboratorio de ciencias, sala de cómputo, centro de recursos tecnológicos, biblioteca y campos deportivos. Estos espacios contribuyen a fortalecer el servicio educativo y el desarrollo de los aprendizajes.

Actualmente, la institución educativa, está dirigida por un director con estudios de maestría, dos subdirectoras capacitadas por Ministerio de Educación en Liderazgo pedagógico y 57 docentes que cuentan con estudios de maestría, especializaciones y diplomados. El equipo docente es muy activo, pero con limitada predisposición e iniciativa para el trabajo en equipo y/o colaborativo, también presentan dificultad en la aplicación de la evaluación formativa donde garantice la valoración del desempeño de las estudiantes. Frente a ello la institución educativa desarrolla actividades técnico pedagógicas orientadas a fortalecer la práctica de valores por lo que viene promoviendo proyectos que contribuyan al cuidado del medio ambiente, el desarrollo de estilos de vida saludable, previniendo situaciones y conductas de riesgo como el embarazo adolescente y el consumo de drogas, sin dejar de lado la permanente formación para la búsqueda del

éxito para lo cual las preparamos en las competencias y desempeños para la vida y el exigente siglo XXI.

Los padres de familia se encuentran registrados en el padrón de asociación de padres de familia y se involucran en las diferentes comisiones como: mantenimiento, consejo educativo institucional, brigada de autodefensa de padres de familia, entre otras; además participan en las actividades institucionales que favorecen el desarrollo y logro de aprendizajes de sus menores hijas, por lo que se considera una gran fortaleza para concretar con las acciones implementadas y lograr solucionar la problemática que se aborta en el presente plan de acción. Las interrelaciones entre los padres de familia y la comunidad educativa son positivas, reflejadas en el buen trato y buenas relaciones. Por otro lado, algunos padres por su condición socio económica, viajan a ciudades vecinas en busca de trabajo; otros se dedican al comercio formal e informal y participan muy poco en actividades institucionales, jornadas de reflexión, escuela de padres, asambleas; y muestran poco interés por acompañar el proceso de enseñanza aprendizaje de sus menores hijas y no las estimulan para involucrarse con el estudio.

Los docentes son nombrados, en su mayoría de docentes se encuentran en el III y IV nivel magisterial y en un mínimo porcentaje se encuentra en la II y III escala magisterial. Su formación la recibieron de los institutos superiores pedagógicos y en la universidad privada de Tacna. Cuentan aproximadamente de 20 a 30 años de servicio, con una formación en diplomados, especializaciones y maestrías en su gran mayoría por lo que se puede considerar como fortaleza para seguir mejorando la práctica y los aprendizajes de los estudiantes.

A pesar de existir buenas condiciones para el aprendizaje, éstas no se traducen en una mejora del rendimiento académico de las estudiantes, lo cual se agrava por la inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y aplicación de la evaluación formativa en la institución educativa; por ello, el equipo directivo, tiene un firme compromiso y alta motivación para iniciar los cambios necesarios a través de la implementación del presente plan de acción para la eficiente gestión del monitoreo y acompañamiento docente para la aplicación de la evaluación formativa, que beneficiará la práctica pedagógica de los docentes y consecuentemente influirá en el logro de los aprendizajes de las estudiantes.



Las fortalezas que presenta la institución educativa, es que cuenta con la decisión y compromiso de todos los actores educativos por mejorar, respaldados por sus organizaciones internas como el consejo educativo institucional (CONEI), comisión de convivencia, tutoría e inclusión educativa, municipio escolar, comité de alimentación escolar (CAE), asociación de padres de familia (APAFa) quienes afrontarán de manera orgánica las necesidades que se deriven del plan de acción, de otra parte las estudiantes muestran entusiasmo y buena predisposición. En cuanto oportunidades tenemos las buenas relaciones y alianzas estratégicas con el centro de salud, policía nacional, fiscalía de familia, compañía de bomberos, etc., que se constituyen en elementos importantes para la generación de cambios en la institución educativa, los mismos que contribuirán al logro de aprendizajes de las estudiantes y por ende a mejorar la calidad de vida de la población.

La situación problemática que se aborda en el presente plan de acción responde a la Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo de la evaluación formativa del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa N° 43009 María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna – Tacna, para lo cual se ha planteado como alternativa de solución la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento el cual pretende fortalecer en el docente competencias pedagógicas las mismas que serán revertidas en los aprendizajes de los estudiantes. La problemática se relaciona con la dimensión de liderazgo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, también se relaciona con el compromiso de gestión escolar, Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica, por otro lado, existe relación con el MBDDir competencia 6, 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, en tal sentido el director como líder pedagógico debe gestionar oportunidades de formación, generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre la práctica pedagógica.

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

Para mejorar la calidad educativa, es importante realizar un diagnóstico el cual se ha trabajado como primer momento, la contextualización del problema y su relación con los

compromisos de gestión. En un segundo momento, se realizó el establecimiento de los aspectos a investigar, fuentes y tipos de información. En un tercer momento, se realizó el recojo de información aplicando técnicas e instrumentos complementarios. En un cuarto momento, se realizó el análisis de datos. Finalmente, se elaboró el informe del diagnóstico.

La revisión documental permitió el recojo de información consignada en las actas y registros oficiales de evaluación del año 2016 y 2017, las entrevistas a los docentes, padres de familia y estudiantes; así como el seguimiento al desempeño en el aula de los docentes de la Institución Educativa N° 43009 “María Ugarteche de Mac Lean” del nivel secundario, para ir registrando los avances o dificultades al aplicar la investigación - acción.

Durante el recojo de la información se utilizaron diversos instrumentos como la guía de entrevistas respecto a los procesos de evaluación de los aprendizajes desde el enfoque formativo; También se aplicó a los docentes el cuestionario con el propósito de recoger información respecto al clima institucional, finalmente se trabajó con la guía de observación con la finalidad de identificar las necesidades y dificultades del desempeño docente. Para el análisis de la problemática encontrada, se ha utilizado la técnica del árbol de Problemas en el que se identificó las causas y consecuencias:

La primera causa, es el desconocimiento del enfoque y el proceso de la evaluación formativa de los aprendizajes por parte de la mayoría de los docentes, siendo el factor asociado gestión del currículo, en relación a capacidades profesionales de los docentes que se evidencia en la dificultades que demuestran en desarrollar estrategias que les permita recoger saberes previos y ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa, teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las rutas de aprendizaje y los dominios, competencias y desempeños del MBDD, además tienen dificultades para acompañar a las estudiantes según su ritmo de aprendizaje considerando sus intereses y necesidades lo cual trae como efecto, resultados que no reflejan los desempeños de las estudiantes, por lo que se implementará talleres de capacitación sobre evaluación formativa en el enfoque por competencias para la adecuada evaluación de los aprendizajes de las estudiantes. El Currículo Nacional, plantea que “la evaluación formativa consiste en identificar el nivel actual en el que se encuentran los estudiantes

respecto de las competencias con el fin de ayudarlos a avanzar hacia niveles más altos” (Ministerio de Educación, 2016)

La segunda causa analizada está referida al deficiente monitoreo y acompañamiento al docente siendo el factor asociado monitoreo, acompañamiento y evaluación específicamente en asesoría crítico reflexivo, al no manejar estrategias para lograr la reflexión y compromisos de los docentes, lo cual trae como efecto docentes con deficiente desempeño en sus prácticas de evaluación de los aprendizajes, por lo que se fortalecerá el monitoreo, acompañamiento y evaluación con la Implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, en el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir del enfoque de evaluación formativa para un eficiente reflejo de los logros de aprendizaje de las estudiantes.

La tercera causa correspondiente al desinterés en desarrollar trabajo colegiado con relación a la evaluación formativa, el factor asociado convivencia en el inadecuado trabajo colegiado y la poca gestión de espacios de planificación y reflexión sobre cómo mejorar el desempeño docente, para lo cual se desarrollará jornadas de sensibilización en habilidades interpersonales y talleres de capacitación en convivencia y clima escolar, de esa forma se busca que las estudiantes aprendan en un clima de respeto y de buen trato, que permita incrementar los logros de aprendizaje y se desenvuelvan en un ambiente de armonía y respeto a nivel institucional. Espinosa (2004) comenta que hablar del “trabajo colegiado es referirse a la reunión de pares, de iguales, de colegas, de discusiones donde se busca un objetivo común; encontrándose en éste elementos característicos: comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso, y confianza” (Carbajal, julio - diciembre 2008)

Las causas expuestas líneas arriba, se vincula con competencia 6 y el desempeño N° 15 del MBDDir en la que el directivo debe identificar las necesidades de desarrollo profesional a partir de un reconocimiento, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación con la finalidad de mejorar el desempeño de la práctica pedagógica (MINEDU 2014, pág. 46) también se vincula con la dimensión de gestionar el clima escolar para garantizar un clima adecuado en el desarrollo de los aprendizajes.

Finalmente, analizado la información recogida a través de los instrumentos aplicados, identificando las causas expuestas que han dado lugar al problema en lo que se refiere a la Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente en el desarrollo del enfoque de evaluación formativa, es posible resolverlo, dado que se cuenta con docentes con estudios de post grado y capacitaciones en diversas instituciones universitarias. Así mismo, se cuenta con director capacitado por el Ministerio de Educación en gestión escolar y liderazgo pedagógico que pretende alcanzar la segunda especialidad, por otro lado se cuenta con la conformación del CONEI, municipio escolar, Asociación de padres de familia que se involucran con la labor institucional para afrontar dificultades que se presentan así mismo se cuenta con el apoyo de las instituciones públicas y privadas las mismas que se mantiene buenas relaciones y alianzas con las autoridades de la comunidad.

### **1.3 Formulación del problema**

El problema priorizado que se pretende resolver con el presente Plan de acción es la Inadecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) en el desarrollo de la evaluación formativa del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa N° 43009 María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna – Tacna.

El problema en mención guarda relación con las dimensiones de gestión curricular dado que las acciones que se den en la escuela estarán orientadas a buscar la formación de los estudiantes y al desarrollo de sus competencias. Finalmente, se relaciona con la dimensión de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, pues es el proceso organizado que sirve para identificar logros y debilidades de la práctica docente a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva, asumiendo compromisos de mejora.

Como líderes pedagógicos creemos que es importante tener presente las dimensiones de liderazgo pedagógico de Vivian Robinson, las cuales consideran determinantes el establecimiento de metas y objetivos, el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, así como promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes y garantizar un ambiente seguro y de soporte para garantizar una gestión que permita la mejora de los aprendizajes de nuestras estudiantes.

El problema identificado se vincula con el MBDDir Dominio 2, competencia 5 y 6 “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” (Minedu, 2014, pág. 47), para poder mejorar el problema el directivo necesita desarrollar esta competencia para fortalecer su liderazgo pedagógico y así orientar el proceso educativo e institucional.

La Institución Educativa asume el reto de fortalecer las competencias pedagógicas en los docentes con la finalidad de orientar el manejo adecuado, pertinente y oportuno el proceso monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, las mismas que están relacionadas con la evaluación formativa donde se busca que el docente movilice para superar el proceso de monitoreo y acompañamiento, así como el fortalecimiento de la práctica pedagógica del docente desde un enfoque crítico reflexivo. Para lograr con lo planteado se cuenta con una infraestructura y aulas implementados con recursos tecnológicos que permitirá desarrollar las jornadas de análisis y reflexión, así como los talleres de capacitación docente, También se cuenta con docentes con predisposición para asumir retos y desafíos en mejora de su práctica pedagógica por lo que las acciones son pertinentes para su implementación y concreción con resultados favorables.

En este marco de dimensiones nuestra problemática responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuir a una adecuada gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo de la evaluación formativa del nivel de educación secundaria en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna – Tacna?

Las condiciones de infraestructura y equipamiento, así como el recurso humano con que cuenta la Institución son de gran fortaleza para concretar en resultados favorables como respuesta a la pregunta planteada.



### 1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento de la práctica docente del nivel secundario, que coadyuve a un eficaz y correcto proceso de evaluación formativa para un eficiente desempeño y logro de aprendizajes de las estudiantes.

**Tabla 01**

*Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones*

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Desconocimiento del enfoque y desarrollo de la evaluación formativa de los aprendizajes.	Fortalecer el enfoque de la evaluación formativa a través de talleres de capacitación.	Gestión curricular	-Ejecución de jornadas de reflexión y sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa.  -Ejecución de talleres de capacitación sobre el enfoque de evaluación formativa y estrategias de monitoreo y acompañamiento.
Inadecuado proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación con relación a la evaluación formativa de los aprendizajes.	-Implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente a través de jornadas de reflexión para mejorar la evaluación formativa.	Gestión del MAE	-Ejecución de jornadas de análisis y sensibilización para la implementación del plan MAE.  -Ejecución del Plan MAE  - Ejecución de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa.
Desinterés en desarrollar trabajo colegiado con relación a la evaluación formativa.	-Promover la institucionalización del trabajo colegia para el fortalecimiento del enfoque de evaluación formativa.	Gestión curricular	- Ejecución de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado.  -Implementación del plan de trabajo colegiado  -Ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque de evaluación formativa.



La primera dimensión que sustenta la alternativa de solución es la gestión del MAE, para lo cual se implementará jornadas de reflexión y sensibilización sobre evaluación formativa y talleres de capacitación sobre evaluación formativa el cual responde al objetivo específico fortalecer el desarrollo de estrategias de acompañamiento docente respecto al enfoque y desarrollo de la evaluación formativa. Para ello es necesario el desarrollo de jornadas de reflexión y sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa, llevar a cabo la ejecución de estrategias de acompañamiento: talleres y GIAS de capacitación sobre el enfoque y desarrollo de evaluación formativa.

Como segunda dimensión es la gestión del MAE, dimensión monitoreo y acompañamiento, la misma que responde a la causa inadecuados procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación con relación a la evaluación formativa de los aprendizajes, guarda relación con el objetivo específico: implementar un plan de monitoreo y acompañamiento y evaluación de la práctica docente con relación a la evaluación formativa, , para lo cual se ha planteado las siguientes acciones: Implementación de la jornada de sensibilización e implementación del plan del MAE, ejecución del Plan, y el desarrollo de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa.

La tercera dimensión gestión curricular el cual responde a la causa desinterés en desarrollar trabajo colegiado con relación a la evaluación formativa. Para ello se desarrollarán acciones como: Desarrollo de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado, implementación del plan de trabajo colegiado, ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque y desarrollo de la evaluación formativa.

Las acciones señaladas en las diferentes dimensiones garantizan la concreción de la alternativa de solución puesto que como lo señala Leith Wood y Beatty “la importancia del monitoreo y acompañamiento que realice el director promoverá la motivación, la implicación y el compromiso de los docentes con su escuela” (Educación, 2017)

Esto pone de manifiesto la importancia del monitoreo y acompañamiento pedagógico como un proceso que focaliza la atención del docente en los aprendizajes de sus estudiantes a través de la Evaluación Formativa; colateralmente los docentes mejoran su

práctica docente, todo ello se reflejara consecuentemente en los desempeños del docente y aprendizajes de las estudiantes.

### **1.5 Justificación**

El plan de acción propuesto, es importante dado que busca fortalecer la gestión curricular del directivo a través de la realización de los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, suscitará la motivación docente y de la comunidad educativa, producto de la auto reflexión, el mejoramiento de las capacidades docentes, a través del trabajo colegiado, la comunidad profesional de aprendizaje y el mayor impacto la modificación de prácticas docentes en bien de lograr mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Desde el análisis realizado, consideramos importante en la IE “María Ugarteche de Mac Lean” el fortalecimiento de la gestión escolar a través de la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del nivel secundario, en el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir del enfoque de evaluación formativa, que brinde un eficiente reflejo de los aprendizajes que permita centrarse en las “competencias” en el proceso de la evaluación educativa, como alternativa a las tradicionales evaluaciones de “rendimiento académico”.

La evaluación de los aprendizajes es una de las tareas de mayor complejidad que deben realizar los docentes, por el proceso que implica emitir juicios sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto es necesario fortalecer el monitoreo y acompañamiento de la práctica docente, para que los docentes consideren que el propósito de la evaluación en el aula debe darse para mejorar el aprendizaje y desempeño de los estudiantes, mediante la creación constante de mejores y mayores oportunidades para aprender a partir de los resultados que obtienen en cada una de las evaluaciones que presentan durante un ciclo escolar, lo cual significa dejar de lado la práctica de la evaluación como instrumento de poder y promoción y considerar el error de los estudiantes como una oportunidad de demostrar la calidad y eficiencia del docente, y no verlo como un escollo frente a lo programado.

El problema abordado responde a las políticas educativas que el Ministerio de educación esta implementado en las instituciones educativas y al mismo tiempo responde a las exigencias de la sociedad. Los resultados del trabajo de investigación generaran impactos positivos y adecuados que contribuirán a mejorar la calidad de los aprendizajes, la revalorización de la carrera pública magisterial, la revalorización de la escuela pública y para que la sociedad contribuya a su cambio se requiere que los agentes educativos construyan competencias de acuerdo al rol que desempeñan. El trabajo académico y la problemática abordada contribuyen al fortalecimiento de las capacidades directivas como principal actor de cambio.

Los resultados del presente trabajo de investigación generaran impactos positivos y adecuados que contribuirán a mejorar las competencias del docente y la calidad de los aprendizajes, la revalorización de la carrera pública magisterial, la importancia de la escuela pública para que la sociedad contribuya a su cambio y se comprometa y generen cambios, para eso requiere que los docentes y directores construyan competencias ciudadanas, conciencia democrática, participativa. El trabajo pedagógico y la problemática abordada contribuyen al fortalecimiento de las capacidades directivas, así como la práctica de monitoreo y acompañamiento pedagógico por lo que uno de los desafíos para la implementación del monitoreo y acompañamiento es la actitud del docente y el recojo de evidencias que conducen a la reflexión y la toma de decisiones Por otro lado la pertinencia del enfoque de la evaluación formativa que guarde pertinencia con el quehacer pedagógico, puesto de manifiesto podemos manifestar la importancia del trabajo de investigación como aporte a la formación del docente respetando un clima favorable que busque nuevos retos y desafíos a partir de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación dará respuesta a las necesidades y demandas de los docentes y al fortalecimiento de la evaluación formativa; así mismo su contextualización recurrirá a las características donde se ubica la institución educativa.

## Capítulo II

### Referentes conceptuales y experiencias anteriores

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

La constante evolución de la sociedad moderna y los importantes cambios en generacionales del que somos testigos y actores, representa un gran reto para el sistema educativo contemporáneo, lo que nos pone en evidencia diversas investigaciones como aporte a la sociedad educativa para mejorar la praxis y proponer nuevos retos y desafíos de transformación, estos aportes nacionales e internacionales encontradas en las páginas virtuales están relacionados con el tema del presente trabajo de investigación y son un aporte para seguir construyendo aprendizajes, el cual se presenta a continuación:

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Anglas (2018), en su tesis para optar el grado académico de maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, titulada Acompañamiento pedagógico continuo y práctica docente de la institución educativa 2037 Ciro Alegría, Carabayllo; cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el acompañamiento pedagógico continuo y la práctica docente de la institución educativa 2037 Ciro Alegría Carabayllo. Trabajó en la metodología hipotético- deductivo, utilizando el diseño no experimental de corte transversal; los participantes fueron 174 docentes de la institución; en este trabajo utilizó las técnicas e instrumentos cuestionario de acompañamiento continuo y el cuestionario de práctica docente. La investigación concluyó que el acompañamiento pedagógico continuo se relaciona significativamente con la práctica docente de la institución 2037 Ciro Alegría Carabayllo, pues la asistencia técnica permite asesorar a los profesores, orientar el trabajo pedagógico, perfeccionándolo y promoviendo sistemáticamente a que contribuya al desarrollo de actividades, empleando estrategias didácticas variadas según la naturaleza de los desempeños a lograr en los estudiantes.

De acuerdo a lo expuesto por Anglas, se puede sostener que el monitoreo y acompañamiento pedagógico continuo influye significativamente en la práctica docente,

puesto que ésta contribuirá a reorientar el desempeño docente en función a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, lo cual a su vez repercutirá en la satisfacción profesional. En nuestra institución educativa se aplicará monitoreo y acompañamiento pedagógico en todo momento y de esa forma se brindará al docente la asistencia técnica necesaria para que su desempeño esté de acuerdo con las nuevas exigencias planteadas en el MBDD y el PEN al 2021.

Vásquez y Quispe (2015), desarrollaron una experiencia exitosa titulada Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, entre docentes para la mejora de la calidad educativa, cuyo objetivo general fue contar con una comunidad educativa comprometida con el proceso enseñanza aprendizaje y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes. Esta experiencia exitosa involucró a todos los docentes de la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”. Para recoger información se aplicaron encuestas tanto a docentes como a estudiantes. La experiencia exitosa concluye que: Si se quiere que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora; trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa; reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas. Asimismo, para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional y finalmente, realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

Esta experiencia exitosa afirma lo importante que es tener en cuenta el contexto y todos los actores que están involucrados en la tarea educativa. El liderazgo pedagógico del equipo directivo debe proyectarse con eficiencia y calidad técnica con los docentes y los demás actores educativos; pues todos ellos juegan papel importante en los aprendizajes de los estudiantes. Esta propuesta se concreta en la I.E. a partir de la inclusión en el PEI y otros instrumentos de gestión institucional y pedagógica en el cual tienen participación el colectivo pedagógico, padres de familia y aliados externos que son las instituciones públicas de nuestro entorno geográfico social inmediato.



Ortega (2015), desarrolló su tesis titulada Evaluación formativa aplicada por los docentes del área de ciencia, tecnología y ambiente en el distrito de Hunter Arequipa; cuyo objetivo general fue determinar el nivel de aplicación de la evaluación formativa de los docentes de ciencia, tecnología y ambiente en el distrito de Hunter Arequipa. Trabajó en la metodología de enfoque cuantitativo; los participantes fueron 95 docentes de ciencia tecnología y ambiente del distrito de Hunter; en este trabajo utilizó las técnicas e instrumentos encuesta y escala Likert y una ficha técnica elaborada por el autor. Se llegó a concluir que una de las piezas claves para la mejora de la calidad educativa no es tanto el Estado peruano, ni el MINEDU, ni los estudiantes o padres de familia, es el mismo docente que tiene la responsabilidad encomiable de cambiar esta realidad y una de las herramientas didácticas fundamentales que este cambio requiere, es la aplicación de la evaluación formativa en todas sus dimensiones.

La premisa fundamental de este aporte didáctico está en la evaluación formativa. El docente como factor principal del proceso pedagógico y didáctico asume su rol de monitor y acompañante permanente en los logros de aprendizaje de los estudiantes, y durante este proceso regula la subsunción de capacidades y orienta el desempeño identificando áreas de oportunidad (dificultades en el aprendizaje) para regular y continuar con la secuencia en los estudiantes. Nuestro trabajo de investigación está orientado a sensibilizar al docente sobre su rol como líder pedagógico y agente de cambio en la institución educativa María Ugarteche de Mac Lean, para ello se requerirá que sea él quien genere ese cambio de actitud en su formación profesional a fin de poder recibir la asesoría por parte del equipo directivo en aras de fortalecer su desempeño docente dentro de las diversas estrategias de evaluación formativa que son necesarias utilizar para registrar los avances de las estudiantes.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Pérez (2007), en su tesis titulada La evaluación como instrumento de mejora de la calidad del aprendizaje. Propuesta de intervención psicopedagógica para el aprendizaje del idioma inglés. Cuyo objetivo general fue contribuir a mejorar los procesos de enseñanza y el aprendizaje de la lengua inglés en la asignatura Inglés I para estudiantes de psicología en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Trabajó en la metodología cualitativa determinada por los intereses de la investigación de corte educativo, las



circunstancias del escenario y de los sujetos que participan en el estudio, los participantes fueron docentes y estudiantes del primer ciclo de psicología de la universidad; en este trabajo utilizó las técnicas e instrumentos para recoger información, propias de este tipo de metodología, entre las que se incluyen, la entrevista a profundidad, grupos de discusión, análisis documental, la observación. Se llegó a concluir que la evaluación tiene gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes y que las percepciones que tienen docentes y estudiantes sobre el proceso de evaluación y los formatos de evaluación de la lengua constituye una barrera para la comunicación; además de que frente a los retos actuales, la evaluación no puede permanecer anclada en una concepción tradicional que persiga tan sólo la evaluación de los conocimientos lingüísticos que es solo un componente de la competencia comunicativa de los estudiantes, sino que debe potenciar el desarrollo de la competencia, esto supone un cambio sustancial en las formas de percibir y poner en práctica el proceso. Además, los métodos de evaluación que usan los profesores son determinantes básicos del tipo de aprendizaje que se alcanza.

La evaluación formativa asegura la calidad de los aprendizajes, pues es inherente al proceso que se sigue para lograr un desempeño en los estudiantes. La evaluación sumativa pasa a ser un resultado, y al asumir la evaluación formativa o de acompañamiento, los docentes aseguran paso a paso la calidad de los aprendizajes. La metodología cualitativa de la evaluación de los aprendizajes no centra sus esfuerzos en resultados sino en procesos continuos de acompañamiento de tal manera que el estudiante vea en el docente un soporte paralelo en sus logros. Este cambio sustancial propone una reorientación de la evaluación en el aula.

El Plan de acción a desarrollar justamente se enfoca en la evaluación cualitativa, dado que en el currículo por competencias poco o casi nada ayuda la evaluación sumativa, las competencias se logran en procesos a veces largos e ininterrumpidos que requieren de la participación del docente en todo momento, así aplicamos como eje de la práctica docente el acompañamiento del estudiante durante todo su aprendizaje y la evaluación cualitativa como aspecto esencial en el logro de los aprendizajes de calidad.

López (2013), en su tesis titulada Evaluación desde la perspectiva del Maestro: Evaluación formativa en la telesecundaria Juan Rulfo, señala como objetivo general identificar a través del análisis teórico práctico, de qué manera impactan en el

aprovechamiento académico de los alumnos y en el desempeño profesional docente, las distintas formas de evaluación, y cuál es la forma de mejorar esto. Trabajó en la metodología mixta: enfoque cuantitativo y cualitativo; los participantes fueron docentes, estudiantes y administrativos de la escuela Telesecundaria “Juan Rulfo”; este trabajo utilizó la aplicación de cuestionarios y encuestas a docentes y estudiantes. Llegó a concluir que la Evaluación Formativa es poco conocida y por lo tanto mal aplicada en el ámbito educativo; se detectó que el profesorado de esta escuela tiene deficiencias teóricas y prácticas respecto a esta forma de evaluación y ello impide la utilización adecuada de esta herramienta de trabajo, resulta imperante el adiestramiento del docente sobre las bases teóricas de la Evaluación Formativa, la apropiación del conocimiento y manejo de esta, para obtener beneficios óptimos y mejores resultados de los alumnos, debe considerarse el replanteamiento del trabajo colaborativo, a fin de consolidar estrategias ya consensuadas en las que se incorporaron criterios diversos, con el fin de impulsar el alcance de los propósitos de la educación que han sido planteados.

De acuerdo con lo expresado por López, es importante empoderar al docente en el conocimiento de la evaluación formativa, lo que le permitiría utilizarla adecuadamente en el proceso enseñanza aprendizaje, de tal forma que se pueda intervenir en todo momento en la construcción del aprendizaje de los estudiantes. La evaluación formativa linda con el seguimiento del logro de capacidades, donde los procesos de evaluación sean compartidos por el estudiante y que no solo sea privilegio del docente. Claro está que cuando un estudiante sabe qué logrará durante una sesión de aprendizaje, monitoreará, aplica procesos meta cognitivos controlando y siendo consciente de cada paso que da al integrar una capacidad en paralelo con el acompañante; en ese sentido se asegura su desempeño.

La realidad en la institución educativa en el marco de la evaluación de los aprendizajes, siguen predominando en los docentes las técnicas e instrumentos de evaluación de comprobación, que son terminales, o se aplican al final de cada sesión de aprendizaje. Estamos incluyendo en nuestra propuesta que la evaluación no solo es comprobación, existen experiencias como la que citamos en las cuales el proceso de enseñanza - aprendizaje está directamente relacionada con el monitoreo permanente del docente respecto a evaluación, así tenemos la certeza que se pueden aplicar técnicas e

instrumentos de evaluación al inicio, durante, al final y después de una situación de enseñanza y aprendizaje.

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

### **2.2.1 Monitoreo y Acompañamiento Docente**

#### **2.2.1.1 El acompañamiento pedagógico**

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo.

Hinostroza (2012) señala que “Es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica” (p.217).

Según Sovero (2012) es la acción de ofrecer asesoría continua, el intercambio de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica. El acompañamiento del desempeño docente es una tarea pedagógica que busca afianzar las capacidades profesionales del docente fundamentado en el intercambio de experiencias, para que sea eficaz es necesario que sea auténtico y se de en un ambiente de inter-aprendizaje pedagógico dentro de la institución educativa.

En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua. En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en evidenciar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y formular estrategias para impedirlo. La idea es señalar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

### **2.2.1.2 Monitoreo pedagógico**

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

Según la directiva del año escolar 2014, Los miembros del equipo directivo, liderados por el director, son los que realizan las acciones de acompañamiento y monitoreo en la IE. Donde el equipo directivo está constituido por el director, por los subdirectores, el director administrativo y coordinadores, en los casos en que únicamente existen estos cargos.

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

#### **2.2.1.2.1 Características del acompañamiento y monitoreo pedagógico**

- **Sistemático y pertinente:** Supone un seguimiento secuencial y organizado de cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.
- **Flexible y gradual:** Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- **Formativa, motivadora y participativa:** Promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, fomenta el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- **Permanente e integral:** Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos (planificación, implementación de las rutas y evaluación curricular de modo continuo)

#### **2.2.2 Evaluación de los aprendizajes**

La experiencia nos dice que las políticas educativas actuales están basadas en el control y procedimientos burocráticos que presionan a docentes y estudiantes a través de rígidos sistemas de evaluación cuantitativa, que las pruebas estandarizadas deben ser para rendir cuentas; por tanto, en este contexto, la evaluación se considera como instrumentalista.

Como es conocido, las implementaciones de las evaluaciones en gran escala, o aplicación estandarizada a grandes números de estudiantes se realiza desde el año 2008 en nuestro país, justamente para apreciar el nivel de aprendizaje que se alcanza en el sistema educativo del país, regiones, provincias o distritos; ante la “imposibilidad” de agregar las evaluaciones que hacemos los maestros, ligadas al contexto en el que trabajamos.

Considero que las pruebas en gran escala pueden ser una herramienta valiosa para apoyar los esfuerzos de mejora de la calidad educativa, solo si se las considerada como



complemento de las evaluaciones a cargo de los maestros, insustituibles para evaluar de manera detallada todos los aspectos del currículo y para hacerlo de manera que se pueda ofrecer a cada estudiante la retroalimentación precisa sobre sus puntos fuertes y débiles, esencial para mejorar el aprendizaje.

Además, es probable que no se entiendan bien los alcances y límites de los resultados de las pruebas estandarizadas (ECE), de tal manera que, es fácil de usarse de manera inapropiada. El peligro más claro a decir de Lorrie A. Shepard es: "...la tendencia a tomar como referente para la tarea docente el contenido de las pruebas y no el de los programas de estudio, enseñando las pruebas por la visibilidad de sus resultados. Con ello la tarea de la escuela se empobrece, al descuidar aspectos esenciales que no evalúan las pruebas en gran escala. (Shepard, 2006, p. 6)

La experiencia nos dice que las políticas educativas actuales están basadas en el control y procedimientos burocráticos que presionan a docentes y estudiantes a través de rígidos sistemas de evaluación cuantitativa, que las pruebas estandarizadas deben ser para rendir cuentas; por tanto, en este contexto, la evaluación se considera como instrumentalista.

Como es conocido, las implementaciones de las evaluaciones en gran escala, o aplicación estandarizada a grandes números de estudiantes se realiza desde el año 2008 en nuestro país, justamente para apreciar el nivel de aprendizaje que se alcanza en el sistema educativo del país, regiones, provincias o distritos; ante la "imposibilidad" de agregar las evaluaciones que hacemos los maestros, ligadas al contexto en el que trabajamos.

Considero que las pruebas en gran escala pueden ser una herramienta valiosa para apoyar los esfuerzos de mejora de la calidad educativa, solo si se las considera como complemento de las evaluaciones a cargo de los maestros, insustituibles para evaluar de manera detallada todos los aspectos del currículo y para hacerlo de manera que se pueda ofrecer a cada estudiante la retroalimentación precisa sobre sus puntos fuertes y débiles, esencial para mejorar el aprendizaje.

Además, es probable que no se entiendan bien los alcances y límites de los resultados de las pruebas estandarizadas (ECE), de tal manera que, es fácil de usarse de manera inapropiada. El peligro más claro a decir de Lorrie A. Shepard es: ...la tendencia a tomar



como referente para la tarea docente el contenido de las pruebas y no el de los programas de estudio, enseñando las pruebas por la visibilidad de sus resultados. Con ello la tarea de la escuela se empobrece, al descuidar aspectos esenciales que no evalúan las pruebas en gran escala.

Sin embargo, previa sugerencia de revisar el texto del autor citado, al referirse a la Evaluación del Aprendizaje, menciona que es una concepción simplista que limite su alcance mediante el empleo de técnicas e instrumentos de evaluación rudimentarios y reduccionistas.

Desde ya, se infiere que esto va acompañado del condicionamiento que se hace a la evaluación del aprendizaje, el modelo de enseñanza, las teorías del aprendizaje, la formación del profesor como evaluador, sus experiencias previas (o la falta de estas) en este ámbito (por ejemplo, con que propuestas se siente más cómodo, cuales le han funcionado, cuales domina mejor...) y las posibilidades o condiciones laborales que le ofrece el contexto en que ejerce su quehacer. Todo ello, ajeno al desempeño docente, por no existir capacitación continua, no hay perspectiva de reforma curricular en formación docente superior que desarrolle el sistema de evaluación como parte del proceso de aprendizaje, tampoco generar las condiciones laborales adecuadas; sea en planta física (aulas en pabellones rectangulares de formas medievales-cárceles), condiciones de clima psicológico adecuado (trato socio-afectivo de alta movilidad social), salario de acuerdo al costo de vida, compensaciones por preparación de clases y horas extra curriculares (sobre tiempo sin compensación remunerativa), y permanente hostilización de aspectos burocráticos referidos a formalidades en la presentación de documentos que no constituyen fuentes de sistematización y desarrollo del desempeño docente.

Por otro lado, al revisar el texto: “La evaluación educativa. Escuela básica”, encontramos muchos párrafos que caracterizan la actual evaluación de los aprendizajes, entre muchos podemos destacar los siguientes:

Al referirse a la Evaluación normativa (tipo de evaluación nomotética), la autora señala lo siguiente:

Es valida la evaluación normativa cuando se pretende determinar la posición ordinal de un sujeto dentro de un grupo, en cuyo caso las normas

de valoración estarán en función directa de lo que el conjunto del alumnado (u otro tipo de población) domina o deja de dominar. Pero la ordenación de los estudiantes como “primero” o “ultimo” del salón no me parece, precisamente, ni recomendable, ni educativo, por lo que considero que ese tipo de evaluación no resulta apropiada para nuestros fines, ya que carece de referencia valida y fiable, tanto para la persona que se forma como para el profesorado que valora (la cursiva y el subrayado es nuestro). (Casanova, 1998, p. 87)

La misma autora, al asumir los fundamentos de la evaluación del aprendizaje lo siguiente:

Desde sus comienzos, la evaluación aparece influida por su procedencia del campo empresarial. Por eso, al igual que los empresarios miden cuantitativamente los resultados de su producción, en el campo educativo se pretendió medir el progreso del alumno cuantificando lo aprendido. (Ibíd. p. 67)

Dentro de la misma lógica, tomamos un último criterio más de la autora referida: “No se enseña para “aprobar”. Se enseña y se aprende para alcanzar una plena e integral formación como persona” (Óp. Cit., p. 71)

Si bien es cierto que María Antonia Casanova no asume como tal la Evaluación para el Aprendizaje, coincide plenamente con Tiburcio Moreno Olivos, al caracterizar la Evaluación en los siguientes términos a partir de las siguientes premisas:

La evaluación cuantitativa, sumativa, numérica “sirve” para obtener y comparar una serie de datos finales, mientras que la evaluación cualitativa, etnográfica y descriptiva posee virtualidades evidentes para valorar procesos y mejorarlos, que es de lo que se trata cuando se trabaja en el salón de clase. (Casanova, 1998, p. 18)

Aquí introduce la evaluación cualitativa que se enmarca en procesos, más adelante señala lo siguiente:

La evaluación al servicio de la enseñanza. La evaluación como estrategia de perfeccionamiento. Ese es el significado completo en el marco de la educación obligatoria. Evaluar para mejorar, apoyar, orientar, reforzar; en definitiva, para ajustar el sistema escolar al alumnado de manera que pueda disfrutarlo y no tenga que padecerlo.

No existe el “alumno medio”, el “alumno estándar”. Existen grupos de estudiantes heterogéneos, para atender a la diversidad, en medio de la particularidad como unidad de contrarios, a la formación, al desarrollo integral, y cultivar finalmente al estudiante que aprende en una escuela que aprende.

Concluimos con la autora con esta cita adicional:

Ya ha quedado dicho: descalificar o reprobado es fácil, reorientar, re enseñar para que alguien aprenda lo que antes no aprendió excluye ser un docente repetitivo –casi mecánico-; exige ser flexible e innovador, creativo, evaluador, conocedor de que muchos y distintos caminos conducen a la misma Roma. El conocimiento, las destrezas, las actitudes no son algo que se posee o no se posee, sino un hacerse, desarrollarse, conformarse permanentemente, aunque también un olvidarse, perderse, bloquearse o inhibirse. El sujeto que aprende no es una computadora a la que se debe instalar un programa, sino un ser inteligente que debe formar parte para que pueda ser libre y asuma ser responsable.

De esta manera, se postula la evaluación para el aprendizaje como esencial, antes que el centrar en la evaluación normativa, sumativa o de comprobación (promoción) que son parte, pero no esencia en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Una tercera fuente, sostiene la evaluación para el aprendizaje de manera implícita en los siguientes términos:

Por medio de la evaluación de los aprendizajes, el docente obtiene información que debe interpretar en relación con varios criterios de evaluación, que lo llevarán a emitir juicios para tomar decisiones acerca de qué hacer con esos resultados. Es decir, se evalúa para saber: como aprenden los estudiantes; que es necesario hacer para orientar el proceso de

aprendizaje; determinar acciones de reflexión que permitan interpretar mejor el proceso de aprendizaje, planificar, determinar y modificar el ritmo con el que se presentan las instancias del aprendizaje. (Yela, 2011, p. 11)

Se incide en la evaluación y su relación directa con el aprendizaje, mas no como un medio de promoción cuantitativa.

De la misma manera, Lorrie A, Shepard, autoridad internacional en temas de evaluación sustenta lo siguiente:

...las evaluaciones sumativas no deben ser meras repeticiones de tareas formativas previas, sino que deben ser la culminación de desempeños que eviten a los estudiantes exhibir su maestría y a utilizar su conocimiento en formas que generalicen y extiendan lo que han aprendido. Las evaluaciones sumativas pueden pensarse como momentos importantes continuos de aprendizaje que apuntalan la evaluación formativa.

Las evaluaciones sumativa y formativa tienen finalidades diferentes. Una hace posible el aprendizaje y, la otra, ilustra la realización y los logros. (Shepard, 2006, p. 37)

Como se puede inferir, la atención de Shepard radica en el vínculo de la evaluación formativa y sumativa, resaltado el rol regulador de la evaluación formativa.

En el marco de la misma concepción podemos seguir mencionando más investigaciones, pero resulta reiterativo, con algunas variables más o menos de lo indicado. En breve podemos decir, que la evaluación para el aprendizaje es una tendencia en la educación de los países latinoamericanos con incidencias muy débiles aun en nuestro país, por lo mismo que resulta ser un paradigma mucho más funcional y pertinente a las leyes del aprendizaje cobra vital importancia, e incluirla en innovación permitirá sistematizar la práctica en la calidad de sus resultados que deben concretarse en los resultados sumativos de los aprendizajes de los estudiantes.

La evaluación para los aprendizajes es una tendencia que se viene generalizando tanto en la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, así como componente didáctico del

proceso de enseñanza y aprendizaje. Toda esta concepción en el marco de la supervisión pedagógica que incluye monitoreo y acompañamiento.

### **2.2.3 Evaluación formativa**

Durante el último tiempo, se ha presentado en la era de la educación un análisis para evidenciar de parte de los expertos sobre la evaluación sumativa el cual revelan que no es suficiente para evaluar los aprendizajes se requiere contribuir a los procesos de mejora de los aprendizajes y se resalta la necesidad de desarrollar e implementar en los docentes la evaluación formativa para el mejoramiento de los aprendizajes.

Se realiza durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Su objetivo es identificar las dificultades y los progresos de aprendizaje de los estudiantes, para adaptar el proceso didáctico a las necesidades. Nos proporciona información referencial que se va anotando en el registro auxiliar del docente lo cual permite: Identificar los avances, las dificultades, los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje. De igual manera, retroalimentar en el momento adecuado. La evaluación formativa alcanza a la familia y la comunidad, quienes reciben información del o de la docente, de lo que espera que aprendan los y las estudiantes, así como de sus progresos; de tal manera que contribuyan con los aprendizajes de los estudiantes.

La Evaluación Formativa, es una actividad sistemática y continua, que tiene por objeto proporcionar la información necesaria sobre el proceso educativo, para reajustar sus objetivos, revisar críticamente los planes, los programas, los métodos y recursos, orientar a los/las estudiantes y retroalimentar el proceso mismo. Es importante resaltar que la evaluación formativa tiene el propósito de ayudar a aprender al estudiante durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. (Dunn y Mulvenon, 2009)

Por otro lado, es necesario entender que la evaluación formativa no es un añadido sino un proceso que va aportando información para mejorar los resultados de aprendizaje. "Un proceso utilizado por maestros y alumnos durante la instrucción, que ofrece retroalimentación para ajustar la forma en que se desarrollan la enseñanza y el



aprendizaje, con el propósito de mejorar el logro de los objetivos de enseñanza que se quiere alcanzar (Consejo de Autoridades Educativas, citado por Martínez, 2012, p. 851)

"Un proceso mediante el cual se recaba la información sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, que los maestros pueden usar para tomar decisiones instruccionales y los alumnos para mejorar su propio desempeño, y que es una fuente de motivación para los alumnos". (Brookhart, 2009, citado por Martínez, 2012, p. 852)

"Toda definición de evaluación formativa debe basarse en su propósito, que deberá incluir informar sobre el aprendizaje de los alumnos a maestros y directivos para orientarlos en la planeación de la enseñanza y retroalimentar a los alumnos sobre su propio avance para ayudarlos a definir cómo cerrar las brechas entre su desempeño y los objetivos establecidos. La esencia de la evaluación formativa es la acción informada". (Andrade, 2010:344-351, citado por Martínez, 2012, p.864)

#### **2.2.4 Gestión curricular**

La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización de la institución educativa, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos. Ello involucra volver a situar la escuela en torno a la enseñanza y al aprendizaje, lo que supone dar énfasis en la gestión de los aprendizajes que son responsabilidad de toda institución educativa, en tanto la institución social. Por otro lado manifestamos que la gestión del currículo se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. De acuerdo con Serafín Antúnez (1998:139), estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez, promover la innovación y el cambio en la escuela.

Se trata de poner en marcha lo proyectado en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) y en los Planes de Área o sea de poner en práctica lo planeado. En el decir de Alfiz, (1997, p. 142), citado por Panqueva (2003) “Implica la creación de viabilidades, la toma permanente de decisiones en función de la evaluación atenta y continua de las condiciones y los resultados que se van obteniendo”. La Gestión Curricular se realiza en el día a día de cada Institución Educativa, la hacen los docentes en compañía de los estudiantes, cuando ejecutan y evalúan el Diseño Curricular previsto o el que por diversas circunstancias resulta en un momento dado, es en este momento cuando “La gestión curricular adquiere una connotación amplia tanto de los contenidos que se transmitirán en el aula como de las interacciones generadas en la institución, en la cual los actores adquieren autonomía en medio de articulaciones entre los compromisos individuales y grupales”. (Pontificia Universidad Javeriana: s.f.).

#### **2.2.4.1 Principios de la gestión curricular**

Gestionar un currículo no es sencillo. Transitar de conocer el documento curricular a ponerlo en práctica – es decir, pasar del currículo escrito a un currículo enseñado y sobre todo aprendiendo – es complicado. Para lograrlo, Rohlehr (2006) plantea que es necesario tomar en cuenta cuatro principios para poder gestionar un currículo:

- Amplitud: supone reconocer que los estudiantes debes desarrollar una serie de competencias de naturaleza distinta y, por lo tanto, deben estar expuestos a diversas experiencias de enseñanza y aprendizaje.
- Coherencia: implica que los docentes establezcamos vínculos entre los distintos aprendizajes y competencias, saliendo de “nuestras islas”. Así se podrá ayudar a los estudiantes a establecer conexiones entre competencias y áreas.
- Continuidad: refiere a tener en cuenta que las competencias se construyen a partir de experiencias y logros previos sobre los cuales se seguirá aprendiendo a lo largo de la escuela y, en realidad, a lo largo de la vida. De allí que los estándares de aprendizaje sean tan útiles en nuestra labor de propiciar aprendizajes.
- Equilibrio: supone garantizar que se establezcan tiempos apropiados al desarrollo de cada una de las competencias. Y esto supone sopesar el tiempo dedicado a la “preparación” para las evaluaciones censales.

Los principios que plantea Rohlehr son pertinentes para que el director gestione un currículo, la amplitud nos confirma que el docente debe movilizar diversas experiencias de enseñanza por lo que nuestro trabajo de investigación viene implementando esta postura, debe ser coherente porque no solo debe quedarse en enseñar y el estudiante aprender sino que debe buscar la coherencia entre las competencias, esto implica que el aula no solo debe ser las cuatro paredes sino que debe buscar otros escenarios de aprendizaje, por otro lado nos menciona que debe buscar continuidad esto nos confirma que debe construir aprendizajes a partir de experiencias propias del estudiante y del contexto por lo que el aprendizaje debe responder la significatividad para el estudiante respondiéndose ¿para qué aprende?. Finalmente, el cuarto principio responde al equilibrio, esto nos confirma que cada competencia se debe establecer un tiempo que responda a la magnitud de su exigencia.



## Capítulo III

### Método

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente Plan de acción, denominado El Monitoreo Acompañamiento y Evaluación docente orientado a la evaluación formativa en una institución educativa pública de la provincia de Tacna – Tacna está focalizando esfuerzos a la mejora de la gestión del monitoreo acompañamiento y evaluación, lo cual beneficiará la práctica pedagógica de los docentes y consecuentemente influirá en el logro de los aprendizajes de las estudiantes, por ello se implementará un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente del nivel secundario, para orientar la aplicación de la evaluación formativa que permita un eficiente reflejo de los logros de aprendizaje de las estudiantes de nuestra institución educativa.

El tipo de investigación es aplicada, según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. Este tipo de investigación está dirigida a resolver problemas de la práctica en el presente caso se pretende modificar la práctica docente en cuanto a la aplicación de la evaluación formativa para que se pueda construir una nueva visión de los procesos de evaluación de los aprendizajes de las estudiantes, modificando las prácticas tradicionales que aún utilizan los docentes para medir o calificar los aprendizajes.

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

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico; es decir que permite replantear la investigación en cualquier momento de ésta, siendo holística, es decir que permite incorporar conocimientos sobre la práctica, en este caso en el campo pedagógico se plantea modificar la práctica de los docentes en el proceso de evaluación y orientarla hacia una evaluación formativa que forme parte de

la formación integral que deseamos dar a nuestras estudiantes que esté al servicio de su bienestar y de sus aprendizajes.

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”. De acuerdo con la cita, los cambios propuestos en nuestro plan de acción, hará posible que el liderazgo pedagógico del equipo directivo se proyecte con eficiencia y calidad técnica con los docentes y los demás actores educativos; pues todos ellos juegan papel importante en los aprendizajes de los estudiantes.

### **3.2 Diseño de investigación**

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p. 470).

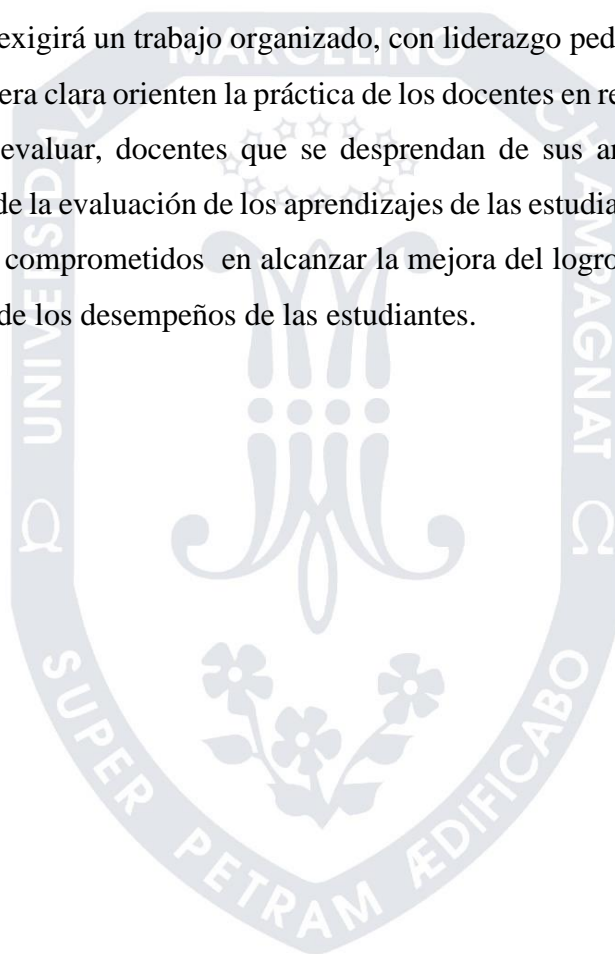
En el caso del presente Plan de acción, el diseño asumido es el de la investigación acción participativa, que es una variante del diseño de investigación acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la institución educativa María Ugarteche de Mac Lean, la problemática a cambiar es la inadecuada orientación en el proceso de aplicación de la evaluación formativa de los aprendizajes de nuestras estudiantes, a través del fortalecimiento del monitoreo acompañamiento y evaluación docente, que permita variar sus prácticas de evaluación para posibilitar un adecuado reflejo de los desempeños de las estudiantes.

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 en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496). Al desarrollar el plan de acción e Implementar un plan de monitoreo acompañamiento y evaluación docente orientado a la evaluación formativa



de los aprendizajes, contribuirá a mejorar el desempeño docente el cual influirá en el logro de los aprendizajes.

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). De acuerdo con lo citado, el presente plan de acción involucrará a todos los miembros de la institución educativa, dado que exigirá un trabajo organizado, con liderazgo pedagógico del equipo directivo, que de manera clara orienten la práctica de los docentes en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, docentes que se desprendan de sus antiguas prácticas o paradigmas respecto de la evaluación de los aprendizajes de las estudiantes y estudiantes y padres de familia, comprometidos en alcanzar la mejora del logro de los aprendizaje y un reflejo más real de los desempeños de las estudiantes.



## 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 en la institución educativa N° 43009 “María Ugarteche de Mac lean” de la provincia de Tacna - Tacna.

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

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

El presente plan de acción, que presentamos, es importante en la medida que nos permitirá atender la problemática observada en la institución educativa y orientar adecuadamente la aplicación de la evaluación formativa de los aprendizajes de nuestras estudiantes, para garantizar un adecuado reflejo de los desempeños que éstas van logrando, con la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento, lo cual es pertinente, dado que contará con la participación de la comunidad educativa y garantizará una mejora del desempeño docente. La segunda especialidad nos ha permitido mejorar los procesos de planificación en la institución educativa, asimismo fortalecer el clima escolar como parte importante para el logro de los aprendizajes, a través de estrategias que mejoren la convivencia y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y

considerar el Monitoreo, acompañamiento y evaluación como procesos que ayudan a mejorar la práctica, motivación y compromiso de los docentes.

#### 4.1.1 Objetivos

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

Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente en el desarrollo del enfoque de evaluación formativa en la Institución Educativa N° 43009 María Ugarteche de Mac Lean - Tacna.

##### **Objetivos específicos:**

Fortalecer el enfoque y proceso de la evaluación formativa de los aprendizajes para la mejora del desempeño docente.

Implementar estrategias de fortalecimiento del monitoreo y acompañamiento de la práctica docente con relación a la evaluación formativa de los aprendizajes.

Promover el trabajo colegiado para el fortalecimiento del desempeño docente en convivencia y clima escolar.

#### 4.1.2 Participantes

El plan de acción podrá ser implementado porque se cuenta con el aporte de la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 43009 “María Ugarteche de Mac Lean” de la provincia Tacna – 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 director  
Jorge Rafael Cáceres Sánchez
- 02 subdirectores (primaria y secundaria)  
Patricia Elsa Durand Gámez es Sub directora de Formación General

Delia Cuito Rojas es responsable y Sub directora del nivel Primaria

- 01 coordinador de TOE y Actividades
- 01 jefe de laboratorio
- 30 docentes de secundaria
- 600 padres de familia, asociados en la Asociación de padres de familia (APAFA)
- 01 especialista de UGEL
- 01 ponente capacitador

- Población beneficiada del Plan de acción: 30 docentes del nivel de educación secundaria

#### 4.1.3 Acciones

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

**Tabla N° 02**  
**Objetivos específicos y acciones propuestas**

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIONES
Desconocimiento del enfoque y desarrollo de la evaluación formativa de los aprendizajes.	Fortalecer el enfoque de la evaluación formativa a través de talleres de capacitación.	-Ejecución de jornadas de reflexión y sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa.  -Ejecución de talleres de capacitación sobre el enfoque de evaluación formativa y estrategias de monitoreo y acompañamiento.
Inadecuado proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación con relación a la evaluación formativa de los aprendizajes.	-Implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente a través de jornadas de reflexión para mejorar la evaluación formativa.	-Ejecución de jornadas de análisis y sensibilización para la implementación del plan MAE.  -Ejecución del Plan MAE  - Ejecución de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa.

<p>Desinterés en desarrollar trabajo colegiado con relación a la evaluación formativa.</p>	<p>-Promover la institucionalización del trabajo colegia para el fortalecimiento del enfoque de evaluación formativa.</p>	<p>- Ejecución de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado.</p> <p>-Implementación del plan de trabajo colegiado</p> <p>-Ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque de evaluación formativa.</p>
--	---	---

Para atender el desconocimiento del enfoque y el proceso de la evaluación formativa de los aprendizajes, se establece el primer objetivo específico, referido a Fortalecer el enfoque y proceso de la evaluación formativa de los aprendizajes para la mejora del desempeño docente para lo cual se plantea el desarrollo de jornadas de reflexión y sensibilización sobre evaluación formativa y el desarrollo de Talleres de capacitación sobre evaluación formativa. Desde el liderazgo directivo se realizará gestiones a la UGEL para los talleres de capacitación.

Para abordar la segunda causa, Inadecuado proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación con relación a la evaluación formativa de los aprendizajes, se ha planteado el segundo objetivo específico de Implementar estrategias de fortalecimiento del monitoreo y acompañamiento de la práctica docente con relación a la evaluación formativa de los aprendizajes para lo cual se planificó realizar la Implementación de la jornada de sensibilización e implementación del plan del MAE y el desarrollo de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación al a evaluación formativa.

Para abordar la tercera causa, se requiere el desarrollo de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado. así como la implementación del plan de trabajo colegiado, la ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque y desarrollo de la evaluación formativa.

El liderazgo de la dirección para gestionar y comprometer a especialistas y ponentes de experiencia para el fortalecimiento de las capacidades de los docentes, así como el compromiso de los docentes garantizan la viabilidad de las acciones implementadas que



ayudaran a la concreción del objetivo y a su vez responden a la alternativa de solución propuesta en el presente plan de acción. A ello se suma la infraestructura y equipamiento tecnológico para desarrollar las jornadas de trabajo y los talleres de capacitación.

#### 4.1.4 Técnicas e instrumentos

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

**Tabla N° 03**  
**Técnicas e instrumentos a utilizar**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Observación	Guía de observación

#### 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:**

01 psicólogo  
01 capacitador  
01 especialista de UGEL  
Equipo directivo

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

Material de escritorio

Equipo multimedia

Laptop

Papel A4

Papelotes

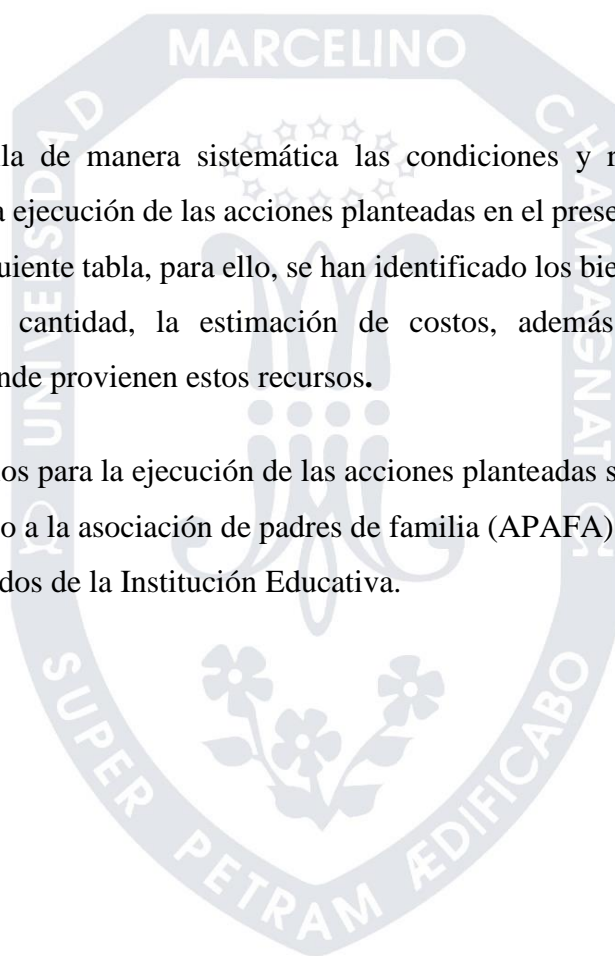
Plumones

Cinta maskintape

#### **4.1.6 Presupuesto**

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

Los recursos necesarios para la ejecución de las acciones planteadas serán gestionados por el equipo directivo a la asociación de padres de familia (APAFA) y de recursos directamente recaudados de la Institución Educativa.



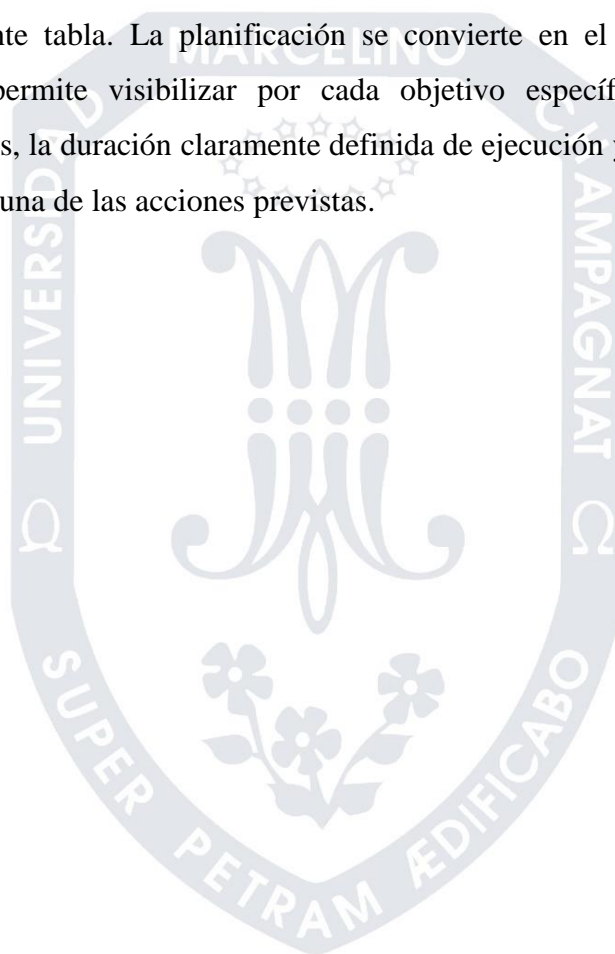
**Tabla N° 04**  
**Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
-Ejecución de jornadas de reflexión y sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa.	materiales de oficina	20 papelotes	s/ 10.00	Recursos directamente recaudados
		10 plumones	s/ 30.00	
		02 cintas maskintape	s/ 3.00	
	capacitador	1x2	s/ 200.00	APAFA
	refrigerios	31x5	s/155.00	Recursos directamente recaudados
Ejecución de talleres de capacitación sobre el enfoque de evaluación formativa y estrategias de monitoreo y acompañamiento.	Papel A4	500 hojas	s/ 10.00	Recursos directamente recaudados
	Materiales de oficina	10 papelotes	s/ 5.00	Recursos directamente recaudados
		10 plumones	s/ 30.00	
-Ejecución de jornadas de análisis y sensibilización para la implementación del plan MAE.	Materiales de oficina	10 papelotes	s/ 5.00	Recursos directamente recaudados
		10 plumones	s/ 30.00	
		02 cintas maskintape	s/ 3.00	
	Refrigerios	31x5	s/155.00	APAFA
-Ejecución del Plan MAE	Materiales de oficina	20 papelotes	s/ 10.00	Recursos directamente recaudados
		10 plumones	s/ 30.00	
		02 cintas	s/ 3.00	
	refrigerios	31x5	s/ 155.00	APAFA
- Ejecución de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa.	Materiales de oficina	20 papelotes	s/ 10.00	Recursos directamente recaudados
	Director	10 plumones	s/ 30.00	APAFA
	refrigerios	02 cintas	s/ 3.00	
Ejecución de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado.	Materiales de oficina	20 papelotes	s/ 10.00	Recursos directamente recaudados
	Director	10 plumones	s/ 30.00	APAFA
	refrigerios	02 cintas	s/ 3.00	
-Implementación del plan de trabajo colegiado	Materiales de oficina	31x5	s/ 155.00	Recursos directamente recaudados
		10 plumones	s/ 30.00	
		02 cintas maskintape	s/ 3.00	
	capacitador	1x3	s/ 450	APAFA
	refrigerios	31x5	s/ 155.00	APAFA
Ejecución de reuniones de trabajo colegiado	Materiales de oficina	20 papelotes	s/ 10.00	Recursos directamente recaudados
	Director	10 plumones	s/ 30.00	APAFA

con énfasis en el enfoque de evaluación formativa.	refrigerios	02 cintas	s/ 3.00	

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

Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta 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 que se realizará cada una de las acciones previstas.





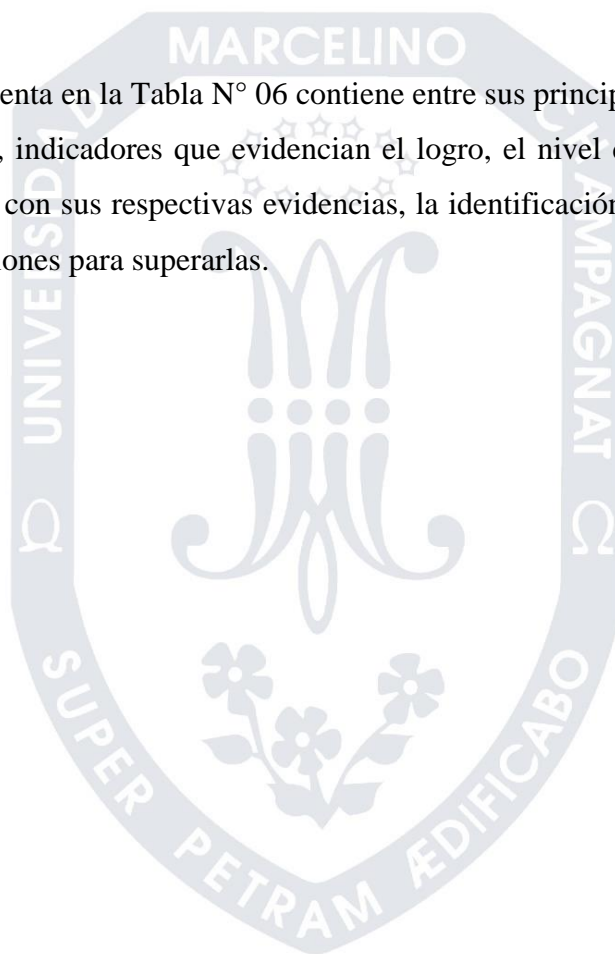


		-Ejecución del Plan MAE	Equipo directivo	Materiales de oficina, refrigerios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		- Ejecución de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa.	Equipo directivo	Materiales de oficina Refrigerios			x		x				x	x
	-Promover la institucionalización del trabajo colegia para el fortalecimiento del enfoque de evaluación formativa.	- Ejecución de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado.	Equipo directivo	Materiales de oficina refrigerios	x			x				x		
		-Implementación del plan de trabajo colegiado.	Equipo directivo	Materiales de oficina refrigerios	x			x				x		
		-Ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque de evaluación formativa.	Equipo directivo Capacitador	Materiales de oficina refrigerios	x				x				x	

### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

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

La matriz que se presenta en la Tabla N° 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.



**Tabla N° 06**  
**Matriz de monitoreo y evaluación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTA DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Fortalecer el enfoque de la evaluación formativa a través de talleres de capacitación.	-Ejecución de jornadas de reflexión y sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa.	N° de ejecución de jornadas de reflexión y sensibilización a los docentes sobre la importancia de la evaluación formativa en el I bimestre 2019	01 jornada				Registro de asistencia Hoja de ruta Fotos	Desinterés de algunos docentes	Sensibilización individual y colectivo
		% de docentes que participan en desarrollo de jornadas de reflexión y sensibilización sobre evaluación formativa durante el I bimestre del 2019.	30 docentes						

	Ejecución de talleres de capacitación sobre el enfoque de evaluación formativa y estrategias de monitoreo y acompañamiento.	N° de ejecución de talleres de capacitación sobre el enfoque de evaluación formativa y estrategias de monitoreo y acompañamiento en el I bimestre.  % de docentes que participan en el desarrollo de Talleres de capacitación sobre evaluación formativa durante el I bimestre del 2019.	01 taller de capacitación  30 docentes				Registro de asistencia de Fotos de Actas de reuniones de Fotos	Irresponsabilidad de algunos docentes en participar puntualmente en los talleres de capacitación.	Incentivar la participación y la puntualidad
-Implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente a través de jornadas de reflexión para mejorar la evaluación formativa.	-Ejecución de jornadas de análisis y sensibilización para la implementación del plan MAE.	N° de ejecución de jornadas de análisis y sensibilización para la implementación del plan MAE en el I y III bimestre 2019  % de docentes que participan en la implementación de la jornada de	02 jornadas de sensibilización  30 docentes				Registro de asistencia de Instrumentos de MAE de Fotos	Incomodidad de algunos docentes durante el monitoreo y acompañamiento.  Desinterés de algunos docentes en extender su trabajo para el acompañamiento.	Sensibilizar de manera personalizada  Motivar la participación al equipo de docentes.

		sensibilización e implementación del plan del MAE durante el I y III bimestre del 2019.							
	-Ejecución del Plan MAE	N° de ejecución del Plan MAE durante todo el año 2019.  % de docentes que participan en la ejecución del plan del MAE durante año académico 2019.	03 visitas por docente  30 docentes					Desinterés de algunos docentes en participar de las estrategias de acompañamiento.	Socializar experiencias exitosas
	- Ejecución de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa.	N° de ejecución de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación a la evaluación formativa en el I y II bimestre 2019  % de docentes que participan en el desarrollo de jornadas de reflexión y análisis de resultados del MAE en relación	02 jornadas  30 docentes				Registro de asistencia Hoja de compromisos	Dificultad por movilizar estrategias de reflexión crítica de parte del directivo.	Proponer lectura institucional  Socializar experiencias exitosas

		al a evaluación formativa durante el I y II semestre del 2019.							
-Promover la institucionalización del trabajo colegia para el fortalecimiento del enfoque de evaluación formativa.	- Ejecución de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado.	N° de ejecución de jornadas de sensibilización sobre la importancia del trabajo colegiado en el I bimestre 2019.  % de docentes que participan en el desarrollo de jornadas de sensibilización en habilidades interpersonales y clima escolar durante el I bimestre del 2019.	01 jornada de sensibilización.  30 docentes				Registro de asistencia Fotos	Falta de asistencia de algunos docentes	Promover el trabajo activo de los docentes
	-Implementación del plan de trabajo colegiado	N° de Implementación del plan de trabajo colegiado en el I bimestre 2019.	01 reunión de implementación				Registro de asistencia Fotos	Poca incorporación de docentes en socializar su experiencia en jornadas de trabajo colegiado.	Firmar actas de compromiso y seguimiento



		% de docentes que participan en la implementación del plan de trabajo colegiado durante el I bimestre del 2019.	30 docentes						
	-Ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque de evaluación formativa.	N° de ejecución de reuniones de trabajo colegiado con énfasis en el enfoque de evaluación formativa en el I y III bimestre 2019  % de docentes que participan en la ejecución de talleres de capacitación en convivencia y clima escolar durante el I y III bimestre del 2019.	02 reuniones  30 docentes				Registro de asistencia Fotos	Poca práctica para generar una convivencia entre algunos docentes.	Movilizar estrategias de sensibilización que genere un clima escolar favorable.



#### 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	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: Las acciones propuestas en el Plan de acción son pertinentes, se sugiere tomar en cuenta las condiciones de la IE.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: De acuerdo al análisis realizado y tomando en cuenta las sugerencias brindadas, la propuesta presentada es viable para su ejecución.



## REFERENCIAS

Ministerio de educación (2017), Modulo 3. *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima. MINEDU.

Ministerio de Educación (2017a). Módulo 5. *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L

Ministerio de Educación (2013) *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima. MINEDU.

Fondep (2104) *Marco de la Innovación y las buenas prácticas Educativas en el Perú. Una propuesta de criterios e indicadores para la identificación de experiencias educativas*. Lima. MINEDU.

Ministerio de Educación (2016) *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima. MINEDU.

MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación

María Antonia Casanova. (1998). *La evaluación educativa*. Escuela Básica. España. Editorial Muralla.

Tiburcio Moreno Olivos. (2016). *Evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje. Reinventar la evaluación en el aula*. México. UAM.

Lorrie A. Shepard. (2006). *La evaluación en el aula*. México.

MINEDUC. (2011). *Herramientas de evaluación en el aula*. Guatemala.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta edición. México: McGraw-Hill

Centro de escritura Javeriana. (2018). Normas APA. *Sexta edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Seccional Cali.





## APÉNDICES

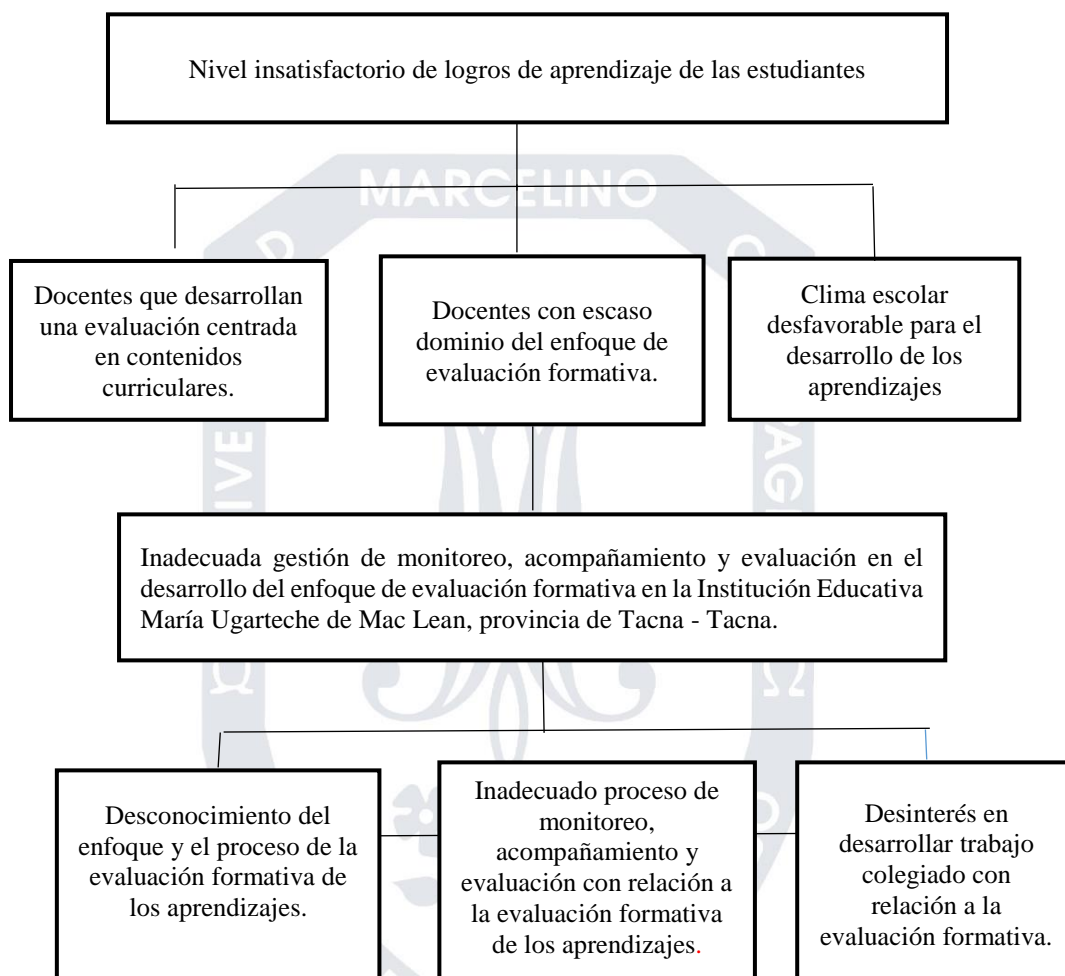
### Apéndice 1

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODO
Inadecuada gestión de monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo del enfoque de evaluación formativa en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna - Tacna.	¿Cómo mejora la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo del enfoque de evaluación formativa en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna – Tacna?	Implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente en el desarrollo del enfoque de evaluación formativa.	Fortalecer la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en el desarrollo del enfoque de evaluación formativa a través de la implementación de un Plan MAE en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, provincia de Tacna - Tacna.	Fortalecer el enfoque de la evaluación formativa a través de talleres de capacitación.  -Implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente a través de jornadas de reflexión para mejorar la evaluación formativa.  -Promover la institucionalización del trabajo colegial para el fortalecimiento del enfoque de evaluación formativa.	Enfoque: Cualitativo  Tipo: Aplicada  Diseño: Investigación Acción participativa  Variante: Investigación Acción

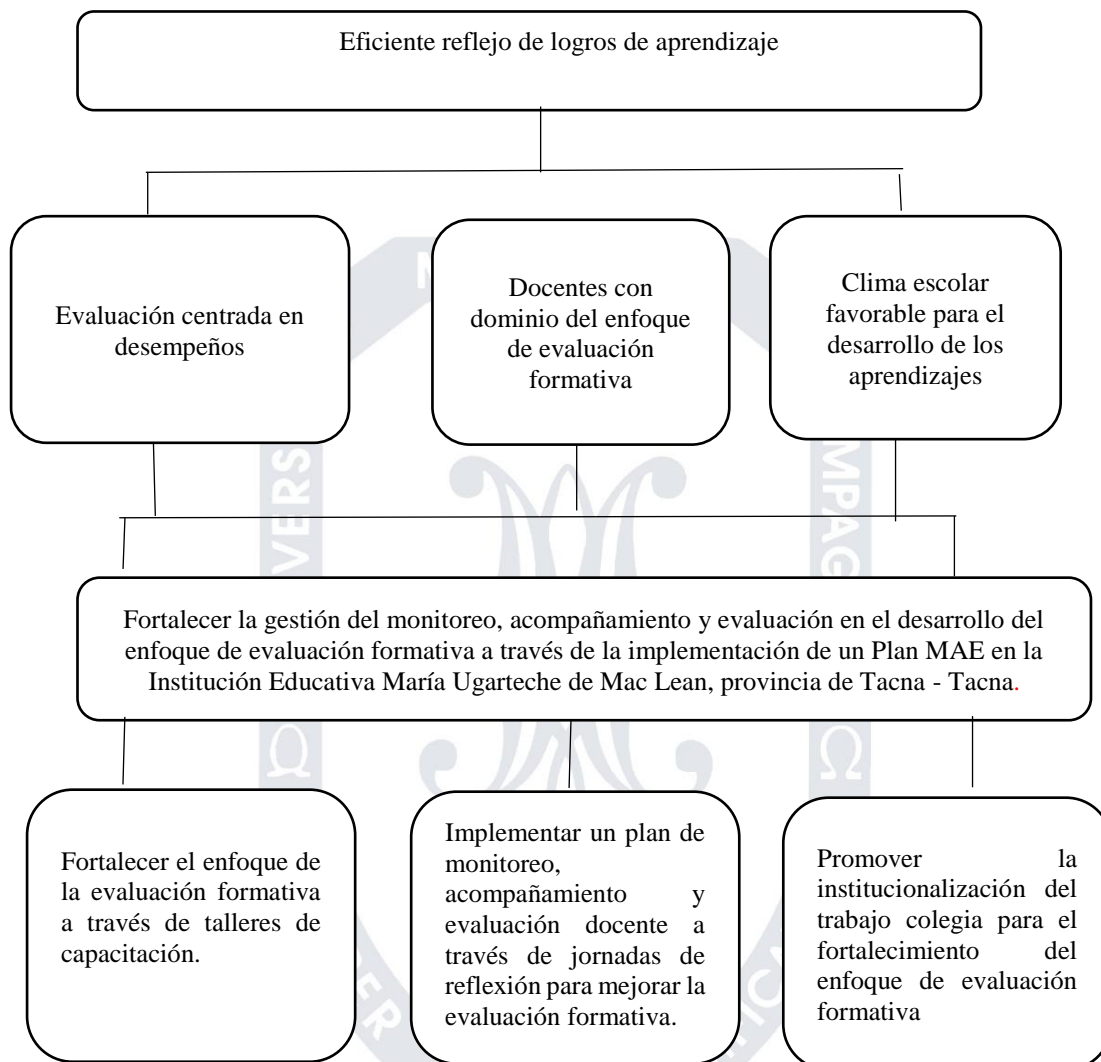
## Apéndice 2

### ARBOL DE PROBLEMAS



### Apéndice 3

#### ARBOL DE OBJETIVOS



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### GUÍA DE ENTREVISTA PARA DOCENTES

**Estimado (a) colega: Por medio de la presente queremos apelar a tu tiempo para conocer cuánto conocemos sobre el enfoque por competencias y la evaluación formativa en el mencionado enfoque, que nos permita mejorar el proceso de evaluación de nuestras estudiantes, buscando establecer debilidades y potenciar nuestras fortalezas. Su aporte es sumamente importante. Agradecemos su tiempo y comprensión.**

1. Qué es para Usted la evaluación?

---

---

---

2. Para Ud. ¿En qué consiste el enfoque formativo de la evaluación por competencias?

---

---

---

3. Qué criterios utiliza para elaborar un instrumento de evaluación?

---

---

---

4. En qué momento de la sesión evalúa los aprendizajes?

---

---

---

5. Considera importante participar del trabajo colegiado? ¿Por qué?

---

---

---

Gracias. Muy agradecida por su colaboración

## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas

### Realizando entrevistas a los docentes



