



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN CURRICULAR PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS  
APRENDIZAJES EN EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA FORTUNATO ZORA CARVAJAL DE  
LA PROVINCIA DE TACNA – TACNA**

**AUTOR: Víctor Pedro Franco Castro**

**ASESOR: Juan Carlos Callacondo Velarde**

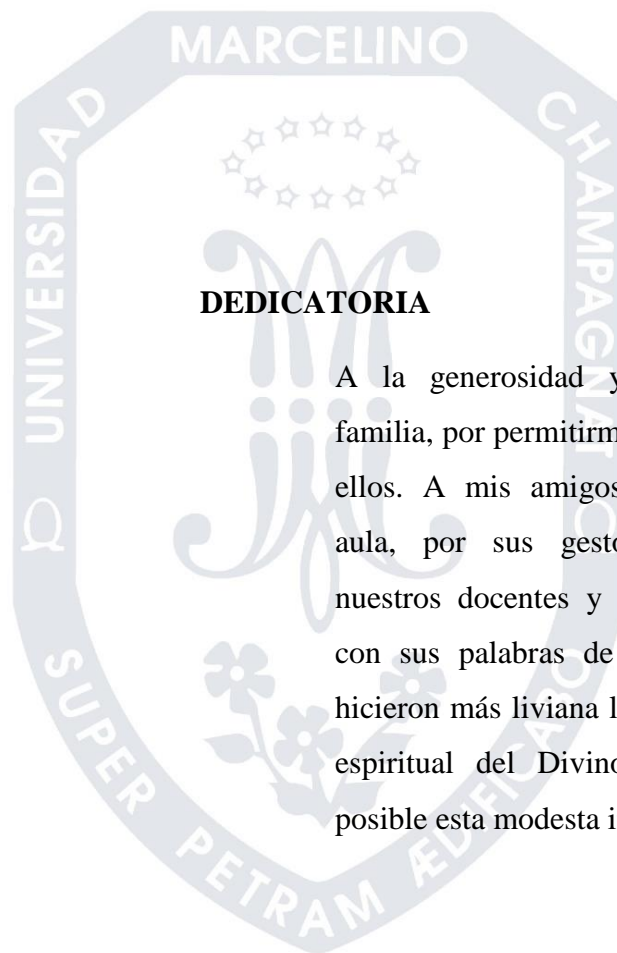
Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad  
en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”

Tacna - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación



### **DEDICATORIA**

A la generosidad y paciencia de mi familia, por permitirme un tiempo lejos de ellos. A mis amigos y compañeros de aula, por sus gestos de nobleza. A nuestros docentes y a las personas que, con sus palabras de elogio inmerecido, hicieron más liviana la ruta. Sin el influjo espiritual del Divino, no hubiera sido posible esta modesta inspiración.

## ÍNDICE

RESUMEN	
PRESENTACIÓN	
CAPÍTULO I.....	8
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.1 Contextualización del problema.....	8
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática .....	11
1.3 Formulación del problema.....	14
1.4 Planteamiento de alternativa de solución .....	16
1.5 Justificación.....	18
CAPÍTULO II.....	19
REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES .....	19
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema .....	19
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	19
2.1.2 Antecedentes internacionales .....	20
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	24
2.2.1 Categoría 1: Planificación de los aprendizajes.....	24
2.2.1.1 Definición.....	24
2.2.1.2 Modelo teórico .....	26
2.2.2 Categoría 2: Gestión curricular .....	28
2.2.2.1 Definición.....	28
2.2.2.2 Modelo teórico .....	29
CAPÍTULO III .....	32
MÉTODO .....	32
3.1 Tipo de investigación .....	32
3.2 Diseño de investigación.....	33
CAPÍTULO IV .....	34
PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	34
4.1 Plan de Acción.....	34
4.1.1 Objetivos .....	35
4.1.2 Participantes .....	35
4.1.3 Acciones .....	36
4.1.4 Técnicas e instrumentos .....	39
4.1.5 Recursos humanos y materiales .....	39
4.1.6 Presupuesto.....	40
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción .....	42

4.3	Matriz de monitoreo y evaluación.....	44
4.4	Validación de la propuesta .....	47
4.4.1	Resultados de validación .....	47
	REFERENCIAS .....	49
	APÉNDICES .....	51
	Apéndice 1: Matriz de consistencia.....	51
	Apéndice 2: Árbol de problemas .....	52
	Apéndice 3: Árbol de Objetivos .....	53
	Apéndice 4: Instrumento 1 .....	54
	Apéndice 5: Sistematización de la Guía de Entrevista.....	56
	Apéndice 6: Evidencias de las acciones realizadas .....	57



## RESUMEN

El presente trabajo académico, denominado Gestión curricular para la planificación de los aprendizajes con docentes de educación primaria de la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, surge de la necesidad de buscar alternativas frente a la serie de dificultades y vicisitudes que afronta todo directivo escolar. El mismo se orienta a fortalecer la gestión curricular a través de la planificación de los aprendizajes con los docentes de la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de Tacna, que involucra la participación del equipo docente de Educación Primaria.

Se ha formulado bajo la línea del diseño de investigación acción y para su elaboración se ha tomado como referencia información de base recogida mediante una guía de entrevista y una ficha de análisis documental, lo cual ha permitido identificar el problema principal y sus causas, así como seleccionar la alternativa de solución empleando el árbol de problemas y el árbol de objetivos. A partir de estos insumos se ha planteado la presente propuesta que busca implementar un plan de capacitación en planificación curricular para el equipo docente, quienes participarán en acciones de trabajo colegiado y orientarán sus prácticas pedagógicas bajo el enfoque por competencias.

La conclusión más importante reside en la intencionalidad del equipo directivo que busca mejorar la gestión curricular a partir de la planificación de los aprendizajes, en el que va a participar directamente el equipo docente conformando comunidades profesionales de aprendizaje y bajo el liderazgo del equipo directivo, lo que constituye todo un desafío considerando la complejidad de la dinámica escolar actual.

*Palabras clave: Comunidades de aprendizaje, gestión curricular, planificación curricular, planificación de los aprendizajes, trabajo colegiado.*

## PRESENTACIÓN

“El conocimiento que no cambia el comportamiento es inútil; el conocimiento que cambia el comportamiento, rápidamente se va haciendo irrelevante”. (NOAH, 2015). Es un desafío imperante de estos tiempos apostar por cambios e innovaciones al interior de las escuelas. En sintonía con lo anterior, en la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de Tacna se ha formulado el Plan de acción que lleva por título Gestión curricular para la planificación de los aprendizajes en Educación Primaria, que apunta a fortalecer la gestión curricular a través de un plan de capacitación en planificación de los aprendizajes a los docentes de educación primaria de la institución educativa ya citada.

El propósito del trabajo propuesto es mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales, mejorar la gestión curricular mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje y reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica, cuyo alcance es el nivel primario de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal y se implementará durante el año escolar 2019 bajo la metodología de investigación acción, dando respuesta a las necesidades de cambio y mejora que es el sentir de la comunidad educativa.

El presente trabajo académico se ha estructurado de la siguiente manera: En el Capítulo I, se aborda la identificación del problema; en el Capítulo II, se desarrolla los referentes conceptuales y experiencias anteriores; el Capítulo III contiene tópicos relacionados con el método de investigación; y el Capítulo IV está referido al desarrollo de la propuesta de plan de acción.

En el primer capítulo se aborda la identificación del problema, caracterizando el contexto a través de un breve diagnóstico en el que se analizan los factores causales y sus efectos, con una descripción general de la situación problemática. Aquí, también está precisada la formulación del problema y el planteamiento de alternativa de solución.



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

El tercer capítulo se refiere a tópicos relacionados con el método de investigación que se ajusta a la naturaleza de la propuesta de Plan de acción, desarrollando brevemente el diseño y tipo de investigación.

Finalmente, el cuarto capítulo está referido al desarrollo de la propuesta de plan de acción, que considera el diseño, la implementación, y el monitoreo y evaluación incluyendo información relevante para su puesta en marcha, así como para su seguimiento y evaluación. En este capítulo también se incluye la validación de la propuesta a través de la opinión de expertos.

El trabajo concluye con la mención de las referencias utilizadas en la formulación del mismo y la inclusión de los apéndices que sirven de apoyo y le dan solidez a la propuesta.

Conforme se desprende de esta presentación y el desarrollo mismo del Plan de acción en las páginas siguientes, se pretende que su implementación contribuya a mejorar la práctica pedagógica, en beneficio del aprendizaje de los estudiantes, como respuesta a una problemática latente; al mismo tiempo, se espera que este trabajo se constituya en un aporte al conocimiento científico, para lo cual, queda abierto a sugerencias, críticas y aportes de mejora.

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa N° 42021 Fortunato Zora Carvajal se ubica en la zona periurbana de Tacna, en la Calle Melgar 1505 del Centro Poblado La Esperanza, distrito Alto de la Alianza, provincia y departamento de Tacna.

En cuanto al contexto económico, el distrito se caracteriza por ser una zona donde predomina el comercio minorista, comercio ambulatorio e informal, que es consecuencia de la existencia de un mecanismo de desarrollo basado en el intercambio comercial en zonas de frontera. A nivel del distrito existe una PEA desocupada que alcanza al 11.4% del total poblacional, según datos del Censo de Población y Vivienda realizado por el INEI en el año 2017. En el aspecto social, este nivel de informalidad y desocupación genera una situación de inseguridad que afecta la tranquilidad e integridad de la población y, consecuentemente, de los escolares que, sumado al bajo nivel educativo de la población, se convierte en un problema complejo que afrontar, puesto que sólo el 25% de la población cuenta con estudios secundarios completos, tal como está descrito en el Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza. Por otro lado, la mayoría de viviendas de las cuales proceden los estudiantes de la IE Fortunato Zora Carvajal se ubican en un radio de diez kilómetros a la redonda, aproximadamente.

La IE atiende a los niveles Primaria y Secundaria, en los turnos mañana y tarde, respectivamente, con una población escolar de 427 estudiantes en primaria, y 424 estudiantes en secundaria, entre hombres y mujeres; de esta población, en Primaria están matriculados un total de 7 estudiantes con discapacidad en aulas inclusivas. Referente a la infraestructura, la construcción es de material noble y data del año 2001, refaccionado a raíz del sismo que afectó a la región en ese mismo año. También hay construcciones recientes del año 2009, lo cual da muestra de una infraestructura en buenas condiciones, dotada de los servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet, cable) donde funcionan 21 aulas para primaria y secundaria. Cuenta con dos centros de recursos dotados de



equipamiento tecnológico donde se atiende a los estudiantes con recursos audiovisuales y en conexión con internet; también hay una biblioteca, un laboratorio y un comedor en el que se brinda servicio de alimentación con apoyo del Programa Qali Warma. Las necesidades recreativas y las clases de educación física se realizan en tres plataformas múltiples; recientemente se ha puesto en marcha un biohuerto que servirá de escenario de aprendizaje para fomentar la conciencia ambiental.

Gran parte de los escolares registra dificultades en los resultados de aprendizaje, reflejado en el escaso 32,2% que se ubicó en el nivel satisfactorio de la evaluación de comprensión lectora en la última evaluación censal ECE 2016 aplicado a estudiantes de segundo grado, mientras que sólo el 28% logró el nivel satisfactorio en matemática. De las visitas de observación del desempeño docente en aula, se puede determinar que hay una estrecha relación de estos resultados con la inadecuada gestión curricular. En el plano familiar, la IE atiende a niños procedentes de 685 familias. De los registros de matrícula se colige que el 45% de estas familias se categorizan como hogares disfuncionales; es decir, sólo reside mamá o papá en el hogar; en algunos casos, ninguno de los dos. De los apoderados de los estudiantes matriculados, el 65% se dedica al comercio informal y al comercio ambulatorio, según el Plan de Desarrollo Concertado del distrito, mientras que una proporción menor se encuentra prestando servicios como obreros o radicando en Chile dedicado a alguna ocupación laboral. En la comunidad educativa, los padres de familia tienen participación activa en la vida escolar e integran diversas organizaciones, como: la Asociación de Padres de Familia, el Consejo Educativo Institucional, los Comités de Aula y comisiones de trabajo.

En cuanto a los trabajadores, se distribuyen en directivos, jerárquicos, docentes, auxiliares y administrativos. De los directivos, el 100% posee el grado de Maestría y cuentan con más de 30 años de servicios docentes; en cuanto a los docentes, son 19 trabajadores con una edad promedio de 35 años y una experiencia docente de 28 años en promedio, de los cuales, el 25% cuenta con estudios de post grado a nivel de maestría y el 70% está ubicado en la II y III Escala Magisterial, asimismo, en el equipo docente se denota un desempeño donde prevalece el desinterés docente por potenciar los aprendizajes de los estudiantes como resultado de prácticas improvisadas y descontextualizadas en la planificación curricular, que no se ve fortalecida por un

trabajo colegiado frecuente, a lo que se suma la persistencia de prácticas pedagógicas que priorizan lo rutinario, memorístico y reproductivo.

La I.E. Fortunato Zora Carvajal se orienta a promover el fortalecimiento de la personalidad del estudiante involucrando a la familia en un clima de armonía y participación democrática. En relación a la cultura escolar, hay una organización jerárquica determinada por el sector educación; en ese entorno se brinda el servicio educativo respetando los modos de vida de la población escolar y sus familias, entendiendo que tenemos presencia de diversas culturas con sus propias tradiciones, costumbres, creencias, mitos, prejuicios, estereotipos y hábitos. Continuamente, la institución educativa se pone en contacto con la sociedad a través de actividades recreativas, cívicas y deportivas.

Por otro lado, los docentes mantienen las formalidades pedagógicas alineadas a los planes y programas oficiales; la mayor parte de las veces, se impone la tradicionalidad de las posturas pedagógicas rutinarias y teóricas que dejan de lado la realidad y las necesidades de los estudiantes. Ante la escasa orientación en temas curriculares y el débil monitoreo y acompañamiento, la planificación de los aprendizajes que realizan los docentes se da en forma aislada sin considerar estrategias de trabajo colegiado y sin tomar en cuenta las demandas locales y regionales, lo cual hace inferir una ausencia de acciones de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de competencias en los docentes.

En el contexto donde se ubica la institución educativa, hay una predominancia de familias dedicadas al comercio minorista y ambulatorio, así como a la prestación de mano de obra no calificada en distintos sectores laborales, dejando descuidado el hogar durante la mayor parte del día, lo que va en desmedro de la armonía familiar; por ende, los hijos están descuidados sin la vigilancia ni la orientación adecuada como para la formación en valores y el cultivo de hábitos de estudio. Sin estos atributos, el rendimiento de los escolares se ve afectado; específicamente, en sus aprendizajes más importantes, lo cual no es tomado en cuenta en los procesos de planificación curricular.

Implementando un plan de capacitación docente, así como estrategias de trabajo colegiado en el marco de una adecuada gestión curricular, podríamos fortalecer los

procesos de planificación contextualizada de los aprendizajes que tendrá relevancia en el trabajo pedagógico de los docentes en aula con incidencia en los procesos pedagógicos y didácticos de las sesiones de aprendizaje, a fin de amenguar en parte las carencias del entorno sociocultural de nuestros estudiantes.

Como ya se dio cuenta, la institución educativa cuenta con dos aulas tecnológicas (Aula de Innovaciones Pedagógicas y Centro de Recursos Tecnológicos) donde los docentes de primaria podrían utilizar el soporte tecnológico para enriquecer y complementar sus capacidades didácticas a partir de una adecuada gestión curricular. También, existe una biblioteca implementada con materiales textuales, pero con escaso material de apoyo pedagógico; frente a ello, un grupo de docentes con marcadas fortalezas pedagógicas han optado por el trabajo colegiado que se vería mejorado con una adecuada gestión curricular.

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

En el presente Plan de acción se aborda el problema de la inadecuada gestión curricular que tiene estrecha relación con la planificación de los aprendizajes, que se evidencia desvinculada de las demandas locales y regionales. Esta problemática se deriva del análisis de los resultados de las Guías de Entrevista a los docentes y de la Ficha de Análisis Documental que fuera aplicado para obtener información relevante. Se observa que, de 19 docentes entrevistados, el 70% manifiesta que el nivel de contextualización de la planificación de los aprendizajes traducido en unidades didácticas y sesiones de aprendizaje, es limitado y no se acostumbra hacer. Asimismo, del registro de informes mensuales, sólo el 11% de docentes reporta que la planificación curricular la realizan en reuniones de frecuencia bimensual; es decir, cada docente sólo se ocupa de su sección, sin mecanismos de coordinación con otros miembros del equipo docente, lo cual es reflejado en la Ficha de Análisis Documental, donde se registra que los documentos de planificación curricular no fueron elaborados en reuniones de trabajo colegiado, lo que supone una carencia de acciones destinadas a mejorar las competencias docentes.

La problemática descrita en el párrafo anterior ha sido analizada siguiendo la técnica del árbol de problemas, en el que se ha focalizado el problema principal, así como sus

causas incidentes y los efectos de esta problemática, siendo el problema principal la inadecuada gestión curricular en la planificación de los aprendizajes.

Al lado del problema principal tenemos como una primera causa la planificación curricular desvinculada de las demandas locales y regionales que está asociada a los factores de métodos y procesos en cuanto a técnicas de planificación curricular, con una directa incidencia en la atención del servicio pedagógico sin considerar el contexto en el que se ubica la institución educativa, enmarcándose esta primera causa en el proceso de gestión curricular, ya que se refiere a la organización de los aprendizajes en función a lo que el docente debe planificar para la enseñanza y lo que el estudiante debe aprender en la escuela.

Una segunda causa es el insuficiente trabajo colegiado que refleja el equipo docente, relacionado con el factor formación y profesionalización, cuyo efecto directo incide en un trabajo aislado de los docentes. Esta segunda causa se circunscribe también en el proceso de gestión curricular, en cuanto mecanismo para impulsar el proyecto educativo desde la articulación de la acción docente hacia la mejora de los aprendizajes.

Finalmente, la tercera causa del problema principal, es el deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, vinculado también a los factores de métodos y procesos, en términos de prácticas en el aula, que tiene directa relación con la dimensión de gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, cuyo efecto se refleja en las prácticas pedagógicas tradicionales de los docentes. Tiene relación directa con el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación, donde destaca con nitidez el liderazgo pedagógico del directivo.

Las causas descritas han sido tamizadas a partir de la información contenida en los instrumentos utilizados para dar solidez y consistencia al diagnóstico, tal como se expone a continuación. En relación a la planificación curricular, la orientación al equipo docente para que formulen y planifiquen adecuadamente los aprendizajes de sus estudiantes es débil e inconsistente, lo cual se ve reflejado en la Ficha de Análisis Documental donde se aprecia que la institución educativa no ha planificado actividades de capacitación permanente en planificación curricular para los docentes. Por otro lado, esta planificación se realiza sin considerar las demandas locales ni regionales; es decir,

el nivel de contextualización “es limitado y no se acostumbra hacer”, tal como lo dejan entrever 13 de los 19 docentes, cuando se les preguntó ¿qué nivel de contextualización le atribuye a la programación anual y de corto alcance?, que forma parte de la Guía de Entrevista, lo que está corroborado también en la Ficha de Análisis Documental, en cuyo registro aparece que el PCI y la Programación Curricular Anual no incorporan las características y necesidades del contexto/comunidad.

Acerca del trabajo colegiado, la información derivada de la pregunta de la Guía de Entrevista, ¿con qué frecuencia se reúnen a nivel de grado y/o ciclo?, deja entrever que de los 19 docentes, 9 manifiestan que “cada uno hace sus documentos de aula” y 5 de ellos aducen que sólo se reúnen “para asuntos generales del colegio”; en contraposición, sólo 2 docentes afirman que se reúnen “cada bimestre para panificar las sesiones de aprendizaje”. En esa misma línea, el diagnóstico ha puesto en evidencia que tampoco se promueve la participación de los docentes en comunidades profesionales de aprendizaje lo cual reduce los espacios de integración del personal de la institución educativa, que contribuyan a un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente, tal como refieren 8 de los 19 docentes entrevistados, quienes, frente a la pregunta ¿qué importancia le atribuye la institución educativa a la reflexión colectiva sobre la problemática del aprendizaje de los estudiantes o a los espacios de integración y cooperación pedagógica?, respondieron que “no se promueve oportunidades de desarrollo personal o profesional”, al igual que 5 docentes respondieron que “no hay planes ni actividades para intercambio profesional”, dando a entender que el resto de los entrevistados lo hace individualmente, sin contextualizar colegiadamente su abordaje curricular para acometer institucionalmente los aprendizajes de sus estudiantes. Esta última información tiene correlación con la registrada en la Ficha de Análisis Documental, donde se constató en todas las fuentes de información que la institución educativa NO cuenta con mecanismos institucionalizados para promover Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

En cuanto al monitoreo, acompañamiento y evaluación, la Ficha de Análisis Documental da cuenta que la planificación se ha realizado sin considerar la participación de la comunidad educativa y no se han promovido espacios de reflexión sobre la práctica para la retroalimentación de los procesos pedagógicos lo cual es una exigencia impostergable de la gestión del MAE; así tenemos que en el primer semestre



sólo se han realizado 2 jornadas de reflexión para socializar los resultados del monitoreo lo cual limita el adecuado acompañamiento y el seguimiento de los compromisos de mejora; esta afirmación tiene correlato con la última pregunta de la Guía de Entrevista a los docentes, donde 8 de un total de 19, refirieron que “se necesita establecer compromisos de mejora y hacer seguimiento de los mismos”, mientras que 7 respondieron que “se deben realizar jornadas de reflexión y socialización de resultados del monitoreo”, respuestas que se han registrado frente a la pregunta ¿En qué considera que debe mejorar el monitoreo y acompañamiento pedagógico de parte del equipo directivo?

### **1.3 Formulación del problema**

La gestión curricular requiere una adecuada direccionalidad, situación que no se observa en la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal. En efecto, la función directiva no se ha preocupado por generar espacios de reflexión en equipo para recoger evidencias de la práctica pedagógica y poder retroalimentar los procesos a partir de la implementación eficiente de la planificación de los aprendizajes, tampoco se ha fomentado suficientemente el trabajo colegiado como estrategia válida para contextualizar los documentos de planificación curricular, lo que incide en la práctica docente.

A fin de superar a problemática expuesta, el directivo debe prestar especial atención al desarrollo de las siguientes competencias, según el MBDDir: Desempeño 18 de la Competencia 6: “Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional”. (MINEDU, 2014, pág. 46); Desempeño 16 de la Competencia 5: “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar”. (MINEDU, 2014, pág. 46); Desempeño 20 de la Competencia 6: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas”. (MINEDU, 2014, pág. 47).



En tal sentido, precisando el problema en el trabajo académico, responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar la gestión curricular en la planificación de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna - Tacna?



#### 1.4 Planteamiento de alternativa de solución

La alternativa de solución para mejorar la problemática planteada es implementar un plan de capacitación en planificación de los aprendizajes para los docentes de educación primaria, que se esquematiza en la siguiente tabla:

**Tabla N° 01**

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

CAUSAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	ACCIONES
Planificación curricular desvinculada de las demandas locales y regionales	Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales	Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes.</li> <li>- Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes</li> <li>- Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales</li> </ul>
Insuficiente trabajo colegiado	Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje.	Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes.</li> <li>- Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales.</li> <li>- Desarrollo de proyectos de innovación e investigación</li> </ul>
Deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica.	Gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento</li> <li>- Asesoramiento y reflexión crítica</li> <li>- Seguimiento a los compromisos de mejora</li> </ul>

Fuente: Propuesta del Plan de acción

La planificación curricular desvinculada de la realidad local y regional, como primera causa del problema expuesto, tiene como objetivo mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales, lo

que se inserta en la dimensión de gestión curricular y, para revertir el mismo, se ha propuesto las siguientes acciones: a) Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes; b) Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes; y, c) Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales.

La segunda causa del problema es el insuficiente trabajo colegiado que tiene como objetivo mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje, dentro de la dimensión de gestión curricular. Al respecto, las acciones propuestas para superar la problemática en esta causa son: a) Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes; b) Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales; y, c) Desarrollo de proyectos de innovación e investigación.

La tercera causa del problema es el deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente cuyo objetivo es reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica, en el marco de la dimensión monitoreo, acompañamiento y evaluación. Sobre esta causa se plantean las siguientes acciones: a) Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento, b) Asesoramiento y reflexión crítica y, c) Seguimiento a los compromisos de mejora.

### **1.5 Justificación**

El presente trabajo académico tiene especial relevancia para el contexto analizado porque se corresponde con las preocupaciones actuales de la comunidad educativa y las motivaciones de los directivos por ejercer un liderazgo pedagógico para conducir a los docentes hacia la generación de los cambios necesarios que apunten a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Frente a ese escenario, es necesario que el directivo tenga en cuenta una serie de documentos orientadores y normativos como el Currículo Nacional, el Marco del Buen Desempeño Directivo Docente, el Marco del Buen Desempeño Docente y la normatividad vigente sobre el acompañamiento docente.

Por otro lado, el trabajo académico reviste actualidad porque aborda una problemática que se inserta en las políticas educativas vigentes implementadas por el MINEDU para hacer más eficiente la gestión curricular; al mismo tiempo, el escenario actual plantea demandas a la escuela que exige la presencia de ciertas condiciones de estabilidad de las políticas mencionadas y de un ambiente político que no vulnere los propósitos del Proyecto Educativo Nacional y de los emprendimientos regionales para mejorar el servicio educativo.

Finalmente, la alternativa propuesta en el trabajo académico se orienta a obtener resultados que generarán impactos positivos y adecuados con el principal propósito de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, hacer más eficiente la labor pedagógica de los docentes en un proceso fundamental como es la planificación de los aprendizajes y fortalecer el liderazgo directivo. En ese contexto, los actores de la comunidad educativa se convierten en agentes de cambio que provocará un efecto en la participación ciudadana asegurando el desarrollo de las capacidades básicas en el estudiante y un adecuado tratamiento del enfoque curricular por competencias. Frente a este desafío, el otro impacto esperado tiene que ver con el principal actor de la institución educativa: el directivo, quien tiene el enorme reto de ejercer adecuadamente sus capacidades directivas orientadas a una adecuada gestión curricular.

## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

El problema abordado en el presente trabajo académico ha sido motivo de ocupación de varias experiencias nacionales, entre las cuales citamos las siguientes:

Luna (2018), ha desarrollado la investigación *Planificación curricular en el perfil del docente por competencias en la UGEL Ventanilla, Educación inicial, 2017*, cuyo objetivo es determinar la incidencia de la planificación curricular en el perfil del docente por competencias, con un diseño no experimental, en al que ha trabajado con una muestra de 57 docentes de educación inicial, a quienes aplicó un cuestionario de tipo Likert, arribando a la conclusión final siguiente:

*El perfil del docente es implicado por el 30.9% de la planificación curricular en la UGEL Ventanilla, nivel Educación inicial, 2017, determinando que existe incidencia de la planificación curricular en el perfil del docente por competencias, determinando que a las docentes de educación inicial les falta desarrollar un perfil por competencias, debido entre otras razones es que hay docentes jóvenes con pocos años de servicio, aún con contrato y prestan sus servicios en una y otra institución educativa, sin permanecer por lo menos un tiempo determinado, sumado a ello la importancia que se le da a la documentación administrativa y planes menores. Hay dificultad en aplicar los procesos pedagógicos debido a que no hay una capacitación por parte del Ministerio de Educación para llegar a un consenso.*

Auccahuallpa (2017), en su Tesis: *El monitoreo pedagógico en la planificación de las sesiones de aprendizaje de los docentes, 2016*, desarrolla una investigación de diseño descriptivo interpretativo con estudio de casos, que tiene como objetivo identificar cuáles son las categorías emergentes del monitoreo pedagógico en la planificación de las sesiones de aprendizaje de los docentes, en una muestra de 3 docentes y 1 directivo,

aplicando una guía de entrevista interpretada de acuerdo al modelo de Wolcott, concluyendo que:

*[...] el monitoreo pedagógico influye en la planificación de las sesiones de aprendizaje, la entrevista de los que son parte en esta investigación afirman que no todos los monitores están capacitados para realizar esa tarea, a su vez, manifestaron que casi todos los directores no se capacitan o actualizan con respecto a las tareas propias de su cargo tratando de mejorar su desarrollo profesional innovando, encontrando ahí una gran fortaleza que debe plasmarse en el aprendizaje de los estudiantes, de los cuales algunos son reacios al cambio educativo.*

Ibañez (2016), en su Tesis: *La gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo, Piura, en el 2015*, siguiendo una investigación descriptivo correlacional con un diseño no experimental transversal, con el objetivo de determinar la correlación existente entre la gestión curricular y el desempeño docente, en una muestra censal de 48 docentes, a quienes se les aplicó dos fichas de observación, una para la gestión curricular y otra para el desempeño docente, concluyendo en lo siguiente:

*[...] que sí existe una relación positiva y significativa entre la gestión curricular y el desempeño docente, demostrado con la prueba de Rho de Spearman con un valor 0,386, y una estadística significativa ( $p < 0.007$ ) menor a 0.05. Por lo tanto, concluimos que la relación del estudio es positiva y significativa entre la gestión curricular y el desempeño docente.*

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

A nivel internacional, también existen interesantes antecedentes sobre el problema expuesto, como a continuación se menciona:

Berrío (2017), en su Tesis para optar el título de Magister en Educación denominada *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la institución educativa Santo Cristo de Zaragoza*, bajo una investigación de enfoque cualitativo de tipo crítico – descriptivo, con el objetivo de comprender la incidencia que tiene la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo, trabajando con un



grupo focal de 4 docentes de educación básica primaria, 4 docentes educación básica secundaria, el rector y el coordinador de la institución y utilizando los siguientes instrumentos: Ficha de Revisión Documental, Protocolo de entrevista semiestructurada a grupo focal y memos analíticos, le han permitido concluir en lo siguiente:

*Desde la perspectiva de los docentes se reconoce la importancia de la gestión curricular, para alcanzar los objetivos establecidos institucionalmente y lo reconocen como el pilar formativo de la institución. Los docentes a partir de la gestión curricular trabajan en la búsqueda de estrategias o métodos que apoyen procesos académicos, a través de la reestructuración del plan de área y la implementación de proyectos de aula; pero también se reconocieron algunas debilidades que tienen que ver con la articulación de esos métodos con lo estipulado en el PEI; esta dificultad radica en el desconocimiento que algunos docentes tienen sobre la coherencia que debe existir entre la normatividad, los lineamientos de la institución y la puesta en escena en el aula, la falta de un seguimiento adecuado a los planes de mejoramiento institucional.*

Es importante añadir, por la relevancia que reviste en relación al presente trabajo, lo siguiente, como parte de las conclusiones:

*[...] la Institución Educativa Santo Cristo del municipio de Zaragoza, realiza procesos de gestión curricular y que notoriamente están articuladas con las políticas educativas y los planteamientos institucionales, sin embargo, esto no se refleja en las prácticas de aula, debido a factores varios como: inconvenientes se dan por la falta de coordinación entre los docentes, la desmotivación por la falta de acompañamiento administrativo, el desconocimiento que se tiene sobre la forma de articular los procesos dados en la gestión curricular y la poca participación de los actores educativos.*

Girón (2014), desarrolló la investigación titulada *Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente*, de tipo descriptivo, que tiene por objetivo determinar la influencia del acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente, en el que se tomó como muestra al supervisor educativo, 5 directores y 37 docentes, que representan el 100% de la población docente

municipal. Como instrumentos, se ha utilizado una entrevista al supervisor educativo, otra entrevista a los directores y una boleta de encuesta para los docentes, con los cuales se ha recolectado información relevante para el tema, llegando a formular las siguientes conclusiones:

*El acompañamiento pedagógico tiene incidencia en el desempeño docente debido a que a través de este proceso se estimula a los docentes para que desarrollen sus habilidades pedagógicas; la función de acompañamiento pedagógico que actualmente realiza la supervisión, no llena las expectativas de los docentes, quienes necesitan que se refuercen sus habilidades para mejorar su rendimiento; las principales debilidades de la supervisión educativa en el aspecto técnico pedagógico, radican al escaso seguimiento y control de la actividad docente, lo cual se pone de manifiesto en los resultados de la encuesta que indican que el supervisor educativo realiza pocas visitas a los establecimientos y los salones de clases.*

Romero y Ramirez (2006), publicaron la investigación denominada *Trabajo colegiado en una escuela normal. Una valoración de las prácticas de los profesores en las academias*. En esta investigación se delineó como objetivo identificar aspectos positivos y negativos resultantes del trabajo colegiado en las academias y con un método cualitativo que se enmarca en la línea de investigación de estudio de casos. La población estuvo conformada por 12 profesores pertenecientes a la academia de acercamiento a la práctica docente y por 24 docentes de la denominada academia general. De entre estos dos grupos de profesores conformantes de la población, se seleccionó en forma aleatoria, intencional y con criterios, una muestra constituida por docentes que tenían un conocimiento adecuado sobre el trabajo colegiado, además, destaquen por su interés y disposición de participar en el estudio, entonces, tenemos en la muestra al 50% de profesores de la academia de acercamiento a la práctica docente y al 25% de la academia general. Como instrumentos se utilizó la entrevista semiestructurada y el cuestionario con preguntas abiertas para recopilar información de las cuatro dimensiones del estudio: personal, institucional, didáctica y social. Las conclusiones más importantes responden a: ¿Qué elementos del trabajo colegiado de los docentes tienen una repercusión positiva en la práctica de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los profesores y cuáles no?; en tal sentido, emergen los siguientes factores:

*En lo positivo, surgieron los siguientes factores: el compromiso individual, la constancia, la participación, el tener objetivos y asumir metas comunes, el fomentar la reflexión en las reuniones, el buscar un crecimiento colectivo a partir de la formación conjunta, el trabajar con los requerimientos curriculares, el trabajar con proyectos institucionales a través del trabajo conjunto, el trabajar como comunidades en constante aprendizaje, el que gestión y docencia se encuentren vinculadas en un mismo objetivo, el tener un claro compromiso social; en contraposición, los elementos detectados en el trabajo de academias que no permiten que se repercuta en los procesos de enseñanza y aprendizaje está el que se enfoque en los aspectos administrativos del día a día, el que no se trabaje colectivamente el aspecto académico, el que se deje en lo individual el trabajo que cada maestro tiene con sus clases y con sus grupos, el que no se fomente el conocimiento curricular de los cursos para encaminarse a un trabajo integrado en el plan de estudios, el que no se dé seguimiento y evaluación a los acuerdos que se tomen en las reuniones, el que no haya apoyo e impulso desde la gestión institucional y el que no se tenga una mirada hacia el impacto social de la academia en la comunidad docente.*

## 2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

### 2.2.1 Categoría 1: Planificación de los aprendizajes

#### 2.2.1.1 Definición

La planificación de los aprendizajes viene a constituirse en un proceso importante dentro de una institución educativa, por tal, tiene una serie de definiciones, según la perspectiva. En primer lugar, se planteará la definición de plan, desde la perspectiva de la planificación de los aprendizajes.

El plan siempre va a estar referido a una colección organizada de respuestas frente a un problema, que van a formar parte de un plan de acción, tal como lo refiere Carucci (2003). Además, según el mismo autor, estas propuestas requieren de la decisión previa de los responsables de la organización en la cual se ha identificado esos problemas. Estos responsables vendrían a ser los integrantes del equipo docente, quienes asumen decisiones sobre las complejas prácticas del enseñar y aprender.

Con mayor especificidad y en concordancia con lo anterior expuesto, ya en el plano de la planificación misma de los aprendizajes, se tiene que, “Planificar el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación, significa tomar decisiones. En el caso de la planificación de los aprendizajes, son las y los docentes los primeros responsables de planear la tarea educativa.”. (MINEDUC, 2010, pág. 20)

Cuando el plano de la conceptualización se traslada a términos operativos, es ineludible el acercamiento de la planificación de los aprendizajes al diseño del currículo escolar que, para el presente trabajo consiste en:

*[...]una propuesta teórico-práctica de las experiencias de aprendizaje básicas, diversificadas e innovadoras, que la escuela en colaboración con su entorno deben ofrecer al alumnado para que consiga el máximo desarrollo de capacidades y dominio de competencias, que le permitan integrarse satisfactoriamente en su contexto logrando una sociedad democrática y equitativa (CASANOVA, 2006, pág. 89).*

En la ruta de lo señalado, el acto de planificar los aprendizajes corresponde, entonces, a una decisión corporativa del equipo docente, lo que para el Ministerio de Educación del Perú (2017) significa “el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan”. En esa misma línea, se señala que “existen tres procesos que debemos considerar al planificar: 1) ¿Qué aprendizajes deben lograr mis estudiantes?, 2) ¿Qué evidencia voy a usar para evaluarlos?, y c) ¿Cuál es la mejor forma de desarrollar esos aprendizajes?” (MINEDU, 2017, pág. 4).

A partir de estas consideraciones, ya resulta claro que hablar de planificación de los aprendizajes implica referirse a la acción pedagógica de los docentes en forma organizada e intencionada, a través de procesos de abordaje curricular debidamente estructurados que se proyectan en horizontes de temporalidad insertos en una planificación macro a nivel institucional. Sobre el particular, el Ministerio de Educación de Guatemala (2010), ya en el marco del currículo por competencias, señala que la planificación de los aprendizajes “[...] se realiza a partir de diferentes estructuras organizativas, de acuerdo con la modalidad empleada por el centro educativo, así, por ejemplo, unidades de aprendizaje, centros de interés, bloques de aprendizaje y proyectos, entre otros” (MINEDUC, 2010, pág. 23).

Congruentemente, la planificación de los aprendizajes tiene que seguir una secuencia, tal como menciona Tenutto, Brutti y Algarañá (2009):

*La primera tarea de la planificación es la definición de los objetivos que indiquen los resultados a obtener en el desarrollo de las competencias. Se espera que en la planificación figuren objetivos que indiquen aprendizaje de conocimientos, adquisición de habilidades, desarrollo de actitudes, objetivos que vinculados a la capacidad de selección y movilización de estos recursos en cada situación problemática en las que deban emplearse así como objetivos referidos al análisis de las situaciones e identificación de sus características. (TENUTTO, BRUTTI, & ALGARAÑA, 2009, pág. 89)*

Como se puede deducir, el abordaje curricular referido tiene que ver con procesos, modelos, formas, insumos y productos, que en el sistema educativo peruano se traducen en procesos de planificación a largo y corto plazo (MINEDU, 2017). La planificación a largo plazo se instrumentaliza mediante la programación curricular anual, que contiene



una organización secuencial de los propósitos de aprendizaje para el grado; mientras que la planificación de corto alcance secuencializa los propósitos de aprendizaje en unidades de tiempo denominadas unidades didácticas, que a su vez, requiere de una microplanificación en forma de sesiones de aprendizaje, que permite articular y sincronizar diariamente las actividades y recursos, alineados a los propósitos de aprendizaje previamente definidos.

### 2.2.1.2 Modelo teórico

MARCELINO

El modelo teórico que se adopta para la planificación de los aprendizajes se inserta en los postulados de la pedagogía crítica. En efecto, el trabajo académico gira en torno al liderazgo pedagógico del directivo de la institución educativa, por tanto, se considera que todo director escolar de estos tiempos debe asumir una perspectiva crítica que le permita tener una visión de la realidad, distante de los enfoques pragmáticos y utilitarios contenidos en la mayor parte de manuales, guías y normativas del sistema educativo. Sin desmerecer la importancia que reviste estos instrumentos, es imperativo que el directivo considere al microsistema escolar como un sistema abierto, tal cual lo postula Bertalanffy (1986); es decir, expuesto a la influencia de las variables del entorno, lo que conduce a tener en cuenta los factores incidentes que rodean a la dinámica escolar y, por añadidura, a la planificación de las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Por otro lado, no menos importante es tener una mirada que trascienda los límites del positivismo y de la mera interpretación, situando el análisis en las relaciones muy estrechas entre experiencia, conocimiento y orden social, conforme señala Mac Laren y Jaramillo:

*Todo el proyecto de la pedagogía crítica está dirigido a invitar a los estudiantes y a los profesores a analizar la relación entre sus propias experiencias cotidianas, sus prácticas pedagógicas de aula, los conocimientos que producen, y las disposiciones sociales, culturales y económicas del orden social en general [...]. La pedagogía crítica se ocupa de ayudar a los estudiantes a cuestionar la formación de sus subjetividades en el contexto de las avanzadas formaciones capitalistas con la intención de generar prácticas pedagógicas que sean no racistas, no sexistas, no*



*homofóbicas y que estén dirigidas hacia la transformación del orden social general en interés de una mayor justicia racial, de género y económica.*  
(MAC LAREN & JARAMILLO, 2006, pág. 270)

En esa ruta del análisis, es necesario situar a la institución educativa en los ámbitos que Bardisa (1997) lo hace; por un lado, comprender a la escuela desde un enfoque político, lo que denomina micropolítica educativa, haciendo referencia a la mirada interna, que en la concepción de Bertalanffy, no es otra cosa que entender a la escuela como sistema de actividad política, donde se pone en escena las subjetividades y concepciones de sus actores (BERTALANFFY, 1986, pág. 50); por otro lado, no se puede dejar de analizar a la escuela desde el enfoque estructural, como parte de una organización con una clara connotación oficial, que Bardisa denomina macropolítica escolar, que se hace relevante para ejercer un liderazgo que tiene una clara interpretación sobre los diversos elementos sociales, económicos, ideológicos y políticos presentes en una sociedad y su relación con la educación y sus instituciones. Es necesaria la superposición de ambos enfoques para lograr un conocimiento más aproximado de la realidad. (BARDISA, 1997, pág. 18)



## 2.2.2 Categoría 2: Gestión curricular

### 2.2.2.1 Definición

Gestión curricular tiene una significación reciente en el lenguaje pedagógico peruano, sin embargo, ya existe definiciones concretas y alineadas a la doctrina curricular como el que publica Fancy Castro (2005) en la Revista Horizontes Educativos de la Universidad del Bio Bio de Chile y que apuntala el sentido del presente trabajo académico:

*La gestión curricular se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. (CASTRO, 2005, pág. 13)*

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

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

Queda así entendido, entonces, que la gestión curricular exige liderar todo un proyecto escolar, en base a una propuesta curricular que debe considerar como eje articulador los aprendizajes de los estudiantes.

En cuanto a la planificación de los aprendizajes supone, de parte del docente, la toma de una serie de decisiones respecto de los elementos curriculares que le van a permitir garantizar que los estudiantes obtengan los logros previstos en cada nivel, ciclo y grado

correspondiente. En efecto, se trata de una concepción previa, un diseño, que luego pasa a ser una planificación netamente pedagógica; es decir, se considera desde los aprendizajes esperados, las estrategias metodológicas, los recursos y materiales necesario, los espacios y momentos y, lo que es más importante, estos elementos deben corresponderse con la planificación institucional. Sobre esto último, en una publicación del Ministerio de Educación de Guatemala (2010), se señala:

*La planificación no puede concebirse como una propuesta aislada, ni como una secuencia fija de contenidos a transmitirse día a día, sino que deberá integrarse en un plan que brinde la oportunidad para abordar todos los conocimientos, experiencias y desarrollo de habilidades, previendo estrategias para trabajar con los alumnos y alumnas en forma individual o grupal. (MINEDUC, 2010, pág. 22)*

Como se desprende de esta cita, la planificación de los aprendizajes va más allá de un diseño sólo para un grupo de estudiantes que puede estar a cargo de un docente; tiene que integrar la orientación institucional contenida en su visión y misión, así como considerar las diferencias individuales y las posibilidades metodológicas del cuerpo docente.

### **2.2.2.2 Modelo teórico**

En relación a la gestión curricular, se asume un modelo teórico que se resume en las intenciones que tiene el sistema educativo como respuesta a un modelo pedagógico y político. En esa línea y teniendo como eje de análisis el currículo, no se puede dejar de reseñar brevemente la evolución de este concepto a lo largo de los últimos años. Se tiene dos hitos claramente definidos; antes de la década del sesenta, la intencionalidad del sistema educativo giraba en torno a planes, programas y objetivos, cuya mayor importancia radicaba en los resultados en términos de conocimientos, concepción propia de una época marcada por el absolutismo y objetivismo como líneas de pensamiento de fuerte arraigo en el habitus escolar, cuyo esquema de conocimiento respondía a la acumulación lineal de la información. Ya, a finales de esa década se produce la quiebra del conductismo, como fuente teórica del currículo y, en esa crisis, surge el movimiento Escuela Nueva en un intento de dar respuesta a ese estado de caos y confusión que afectaba a la escuela como institución, liderado por Jhon Dewey.

Aquí, se aglutinan una serie de movimientos y corrientes que dan un giro al modelo curricular, concediéndole una naturaleza dinámica e integradora, ajustada a la vertiente subjetivista y relativista del pensamiento, con un esquema que privilegia la reconstrucción social del conocimiento, tal como señala Ambrosio, en su reflexión sobre Karl Popper y la ciencia:

*Esta comprensión histórica de la racionalidad de las tradiciones requiere, como hemos visto, un método hermenéutico, el análisis situacional. De esta manera Popper reconoce que la filosofía de la ciencia es ante todo una disciplina histórico-social, una disciplina hermenéutica. Con ello se adelanta a la conclusión que muchos años después haría Kuhn respecto a su propio trabajo en la historia de las ciencias. (AMBROSIO, 2004, pág. 82)*

En esa ruta, considerando ese análisis situacional contenido en los escritos de Popper, se arriba al momento actual, impregnado de un modelo curricular por competencias, con varios elementos recogidos del entorno empresarial y económico, como: calidad total, reingeniería, planificación estratégica, monitoreo, entre otros. En un primer momento, este modelo generó confusión e impactó el núcleo mismo de la escuela que es el aula; ahora, luego de una fase imprecisa de prevalencia técnica de la gestión curricular, ha trascendido esa mirada para volver a la compleja labor de seleccionar contenidos que respondan a intenciones políticas y sociales, dejando atrás la comprensión pragmática del movimiento Escuela Nueva y reorientar el enfoque hacia la socialización y reflexión colectiva de la rutina escolar, lo cual se ve reflejado en el trabajo realizado por Stenhouse en torno a lo que se espera del currículo y que fuera reseñado por Zabalza (2000) en estos seis puntos:

*[...] 1. La idea del currículum como algo problemático. [...] 2. La idea de que esta problemática puede ser el centro de un discurso colegial que refuerce a los profesores en relación con las personas ajenas a la escuela. [...] 3. Una tradición de investigación en el aula en términos de una crítica basada en el análisis del proceso del aula centrándose en la lógica de la enseñanza, cosa que ya existía, pero que se vio reforzada en gran medida por el movimiento curricular. [...] 4. Una estructuración de la dicotomía gerencialismo/actuación centrada en el profesor que se ha agudizado y ha concentrado su atención en los problemas de centralización de la*

*prescripción curricular y el desarrollo basado en la escuela del currículum y la enseñanza. [...] 5. La respuesta de la evaluación basada en la escuela a la presión hacia la responsabilidad. [...] 6. Una tradición de estudios sobre el currículum dentro de la preparación académica de profesionales de la educación. (ZABALZA, 2000, pág. XXI)*

Es en ese ámbito que se sitúa el modelo teórico en cuestión, advirtiendo que ya el Ministerio de Educación referencia a la escuela como la responsable de adoptar decisiones en torno a la operativización cotidiana del currículum, en donde la gestión curricular se convierte en el eje del accionar de la misma, como entidad circunscrita a un sistema; en este caso el sistema educativo. (MINEDU, 2017, pág. 10)



## CAPÍTULO III MÉTODO

### 3.1 Tipo de investigación

El trabajo académico desarrollado corresponde al tipo de investigación aplicada. Al respecto, “busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar” (REYES & SÁNCHEZ, 2002, pág. 18). De acuerdo a lo citado, el presente trabajo académico está orientado a dar respuesta a la inadecuada gestión curricular en la planificación de los aprendizajes, por lo que su propósito se ajusta a realizar aportes al conocimiento científico en el ámbito de estudio ya definido, de manera que los resultados y conclusiones permitirán superar estas dificultades en contextos similares.

En cuanto al enfoque, se corresponde con una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo tiene una naturaleza abierta, flexible y holística. Tratándose del problema abordado, es abierto porque está expuesto a la influencia de una serie de factores; es flexible porque su tratamiento puede tener más de una variable involucrada, por tanto, más de una alternativa de solución y, es holístico porque obedece a una mirada integral del entorno y de los actores intervinientes en la investigación. Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la investigación cualitativa emergen los hechos y su interpretación y en este proceso, que considera circular y particular en cada estudio, lo dinámico es la acción indagatoria, que fluye de aquí para allá.

Según lo señalado por el autor citado, la problemática abordada en el trabajo académico tiene relación con las habilidades de gestión de los directivos, los mismos que están contemplados en el Marco del Buen Desempeño Directivo, al igual que los dominios y desempeños de los docentes están contenidos en el Marco del Buen Desempeño Docente. Las variables abordadas en el trabajo académico están relacionadas con la práctica pedagógica de los docentes con la única finalidad de mejorar sus capacidades pedagógicas a partir de una gestión curricular vinculada al contexto y ceñida a un adecuado trabajo colegiado, bajo la implementación de procesos de planificación de los aprendizajes.



### 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“ (pág. 470). En el caso del presente Plan de Acción, se asume el diseño que corresponde a la Investigación Acción Participativa, que viene a ser una variante del diseño de Investigación Acción, pues este diseño es característico cuando se tiene el propósito de generar cambios al interior de un contexto problemático; pues, en esa línea, en el presente estudio, la problemática está situada en la IE Fortunato Zora Carvajal y la propuesta de solución diseñada tiene como propósito mejorar la gestión curricular en la planificación de los aprendizajes a partir de una adecuada planificación de los aprendizajes.

Complementariamente, bajo la misma línea esbozada por el autor citado y, considerando que el presente trabajo académico se orienta a lograr un producto, tiene como punto de partida el diagnóstico del problema priorizado y una propuesta para hacerle frente, implementando la alternativa de solución más pertinente, corroborando en la práctica, la característica fundamental de la investigación acción: “conducir a cambiar” y que tal cambio está o debe formar parte del mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (pág. 496). En este caso, la alternativa de solución que permitirá afrontar la problemática planteada es la capacitación en planificación de los aprendizajes.

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de investigación acción participativa “[...] se resuelve 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” (pág. 501). El presente trabajo de investigación incorpora a los docentes de educación primaria y directivos de la institución educativa, de tal manera que a partir de su participación, se pueda revertir el problema identificado.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Plan de Acción**

A manera de resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de los referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que viene a constituirse en una propuesta de plan de acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa N° 42021 Fortunato Zora Carvajal del distrito Alto de la Alianza, provincia de Tacna y región de Tacna.

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

El Plan de acción permite organizar temporalmente las acciones a ejecutar, las mismas que apuntan a lograr el objetivo previsto, también ofrece pautas para establecer indicadores de avance, para determinar los recursos que se necesitan, para identificar las acciones que están dando resultados y qué decisiones se deben adoptar para mejorar aquellas que no estén funcionando.

El Plan de acción propuesto se formula en respuesta a las demandas del contexto local relacionadas con la inadecuada gestión curricular en la planificación de los aprendizajes, donde es importante incidir en la mejora de este aspecto ya que con ello se garantiza un desarrollo curricular contextualizado a la realidad local y regional. Por otro lado, su pertinencia reside en la proximidad de la propuesta con la problemática institucional reflejada en el análisis del contexto, donde emergen la planificación curricular desvinculada de las demandas locales y regionales, el insuficiente trabajo colegiado y el deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, como los factores que inciden en dicha problemática. Por lo expuesto, el plan de acción permitirá mejorar los logros de aprendizaje favoreciendo la superación de los problemas identificados. La Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico

contribuye en este propósito al fortalecer las competencias y desempeños de los directivos en concordancia con el Marco del Buen Desempeño del Directivo, lo que hará posible conducir los procesos curriculares mediante el trabajo colegiado del equipo docente y desplegar adecuadamente las acciones de planificación de los aprendizajes, cuyos aspectos han sido considerados en el Plan de acción.

#### **4.1.1 Objetivos**

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

Fortalecer la gestión curricular a través de un plan de capacitación en planificación de los aprendizajes a los docentes de educación primaria de la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna-Tacna

##### **Objetivos específicos:**

Objetivo específico 1: Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales.

Objetivo específico 2: Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje.

Objetivo específico 3: Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica.

#### **4.1.2 Participantes**

El aporte de la comunidad educativa de la IE N° 42021 Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna es vital en la implementación del Plan de acción. Los actores involucrados en el Plan de acción, con el encargo de garantizar la ejecución de las acciones planificadas, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de acción, se mencionan a continuación:

- 01 director: Enrique Hugo Torres Ojeda
- 01 sub director del nivel primario: Víctor Pedro Franco Castro

- Población beneficiaria del Plan de acción: Beneficiarios directos: 19 docentes del nivel primario. Asimismo los beneficiarios indirectos son los 424 estudiantes de educación primaria

#### 4.1.3 Acciones

Las acciones son componentes importantes del Plan de acción, ya que su ejecución permite el logro de los objetivos planteados. Estas acciones se derivan de una lógica de intervención que tiene como punto de partida la identificación del problema, pasando por el análisis de las causas que, a su vez, originan los objetivos. Las acciones a desarrollar se describen a continuación:

**Tabla N° 02**

**Objetivos específicos y acciones propuestas**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
1. Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales.	Planificación curricular desvinculada de las demandas locales y regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes.</li> <li>- Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes</li> <li>- Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales</li> </ul>
2. Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje.	Insuficiente trabajo colegiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes.</li> <li>- Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales.</li> <li>- Desarrollo de proyectos de innovación e investigación</li> </ul>
3. Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica.	Deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento</li> <li>- Asesoramiento y reflexión crítica</li> <li>- Seguimiento a los compromisos de mejora</li> </ul>

Fuente: Árbol de problemas y de objetivos

El objetivo específico 1, Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales, se corresponde con la causa planificación curricular desvinculada de las demandas locales y regionales, frente a la cual se plantean las siguientes acciones: a) Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes, que se plantea como una acción importante para responder al desafío que supone lograr el objetivo general del presente Plan de acción, que estará diseñado tomando en consideración las demandas formativas del equipo docente en relación a la planificación de los aprendizajes, cuyos insumos están condensados en los informes anuales de los compromisos de gestión escolar ; b) Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes, que debe recoger las necesidades focalizadas de capacitación dirigidas a cerrar las brechas en temas de diversificación y planificación curricular bajo el enfoque por competencias, para lo cual se cuenta con recursos humanos calificados y hay disponibilidad de expertos externos que brindarán soporte técnico en el tema; c) Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales, que consiste en el alineamiento de este documento de gestión a la realidad del contexto e incorporando los insumos consolidados en la acción anterior. Se asume, hipotéticamente, que estas acciones son pertinentes para lograr el objetivo, puesto que un adecuado proceso de planificación de los aprendizajes, con un proceso consistente de capacitación y que tome en cuenta el contexto, posibilitará atender con pertinencia y eficiencia a los estudiantes.

El objetivos específico 2, Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje, tiene como causa el insuficiente trabajo colegiado, que se pretende revertir con la puesta en marcha de las siguientes acciones: a) Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes, que aglutinará todas las estrategias pertinentes destinadas a establecer actuaciones sinérgicas del equipo docente, en un ambiente de armonía y con altas expectativas de crecimiento profesional; b) Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales, que consiste en organizar equipos de trabajo en función a las fortalezas conceptuales de cada docente para reforzar sus habilidades y capacidades haciendo uso de espacios y oportunidades destinadas al trabajo colegiado, a fin de que los docentes beneficiarios de la presente propuesta se vayan empoderando para asumir responsabilidades orientadas al logro de objetivos y metas institucionales, bajo el



liderazgo compartido de los directivos, cuyo rol será, cada vez con mayor énfasis, de dinamizador de procesos; c) Desarrollo de proyectos de innovación e investigación, que viene a ser una consecuencia de la implementación de la acción anterior; en efecto, al generarse una organización que aprende, no sólo se potenciará los procesos de planificación curricular, sino que se configurará una sinergia para el flujo de ideas innovadoras como respuesta a la problemática pedagógica que se vaya identificando. Así concebidas, estas acciones y la presencia de algunos docentes fortaleza en el nivel primario favorecerán los procesos de diseño, planificación, implementación y evaluación curricular para atender las necesidades formativas de los estudiantes, desde un impulso corporativo.

Finalmente, el objetivo específico 3, Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica, obedece al deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para lo cual se ha esbozado las siguientes acciones: a) Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento, que constituye un paso de imperativa atención obedeciendo a las exigencias del equipo docente, en cuanto a su planificación consensuada y habiendo socializado los indicadores e instrumentos, antes de su ejecución; b) Asesoramiento y reflexión crítica, en el sentido de que incluya espacios periódicos para la reflexión sobre la práctica y su debida retroalimentación, como hitos necesarios después de una etapa de observación y evaluación del desempeño docente; c) Seguimiento a los compromisos de mejora, que es una condición sine qua non para asegurar la efectividad de la planificación curricular en términos de logros de aprendizaje, por lo que es factible incorporar mecanismos para un adecuado seguimiento a los compromisos de mejora asumidos durante la reflexión sobre la práctica. Lo expuesto, permitirá concretizar un mejor monitoreo y asesoramiento de los procesos pedagógicos propuestos por el equipo docente en los documentos que recogen la planificación de los aprendizajes.

Las acciones descritas son viables al tener disponibles los recursos humanos, tanto al interior del equipo docente como ante el requerimiento de soporte técnico especializado; también se cuenta con la sólida formación en liderazgo pedagógico y gestión escolar de parte de los directivos y, la institución educativa tiene el firme propósito de la implementación del presente Plan de acción, garantizando la cobertura del soporte logístico y tecnológico.



#### 4.1.4 Técnicas e instrumentos

La implementación de acciones demanda el uso de técnicas e instrumentos relevantes, pues la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que se ejecutarán, por consiguiente, redundará en 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, en tal sentido, se han seleccionado las siguientes:

**Tabla N° 03**

#### **Técnicas e instrumentos a utilizar**

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

Fuente: Elaboración propia

La Guía de Entrevista es un instrumento que ha permitido recoger información adicional de parte del equipo docente para alinear y puntualizar detalles del diagnóstico descrito en la primera parte del presente documento; en el presente caso, se ha requerido a los docentes sus opiniones acerca del proceso de planificación de los aprendizajes y de la gestión curricular. Luego, se utilizó la Ficha de Análisis Documental, que es un instrumento orientado a la revisión de documentos importantes relacionados con el problema abordado en el trabajo académico, conducentes a la identificación de datos que fueron registrados y permitieron un análisis documental válido para hacer más sólido y consistente el diagnóstico y orientar mejor la implementación del Plan de acción.

#### 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 capacitador

01 especialista

**Recursos materiales:**

01 lap top

01 proyector multimedia

01 equipo de sonido

01 impresora

02 millares de papel bond

01 kit de útiles de escritorio

500 fotocopias

04 cajas de plumones

100 papel sábana

10 cintas masking

120 refrigerios

**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, así como la cantidad, la estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

**Tabla N° 04**

**Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes.	Hojas impresas	40	S/100.00	- Recursos directamente recaudados
	Formatos	20	S/150.00	
Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes	Equipos	01	S/250.00	- APAFA - UGEL Tacna
	multimedia	60	S/. 100.00	
	Hojas impresas	01 kit	S/150.00	
	Útiles de escritorio			
Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales	Equipos	01	S/250.00	
	multimedia	60	S/100.00	
	Hojas impresas	01 kit	S/150.00	
	Útiles de escritorio	01 servicio	S/1,800.00	
Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes.	Hojas impresas	40	S/100.00	
	Formatos	20	S/150.00	
Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales.	Hojas impresas	60	S/100.00	
	Formatos	20	S/150.00	
	Asesoramiento	01 servicio	S/1,800.00	
Desarrollo de proyectos de innovación e investigación	Equipos	01	S/250.00	
	multimedia	20	S/100.00	
	Hojas impresas	01 kit	S/150.00	
	Útiles de escritorio			
Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento	Hojas impresas	40	S/100.00	
	Formatos	20	S/150.00	
Asesoramiento y reflexión crítica	Equipos	01	S/250.00	
	multimedia	40	S/100.00	
	Hojas impresas			
Seguimiento a los compromisos de mejora	Formatos	120	S/150.00	
	Cuaderno de campo	01	S/50.00	
<b>TOTAL</b>			<b>S/6,550.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

Los recursos económicos necesarios para financiar el presupuesto que demanda el Plan de acción provienen de la fuente de recursos directamente recaudados, por conceptos de alquileres, tasas y otros, también con aportes de la APAFA, que provienen del pago de cuotas acordadas y aportes voluntarios. También se establecerán alianzas mediante la

suscripción de convenios con el municipio local y la UGEL Tacna para cubrir, lo que corresponde al pago del capacitador y del especialista. En resumen, los fondos institucionales y de la APAFA financiarán el 50% del presupuesto, mientras que el otro 50% será asumido por la UGEL y el municipio local, vía convenios.

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

Luego de haber consignado el detalle de componentes de la propuesta de Plan de acción, se procede a presentar la matriz de planificación, que recoge el diseño y las ideas plasmadas para ordenarlas en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones planteadas, los responsables asignados a cada acción, los recursos requeridos, el horizonte temporal de ejecución y el cronograma al que se ajustará cada una de las acciones preestablecidas.

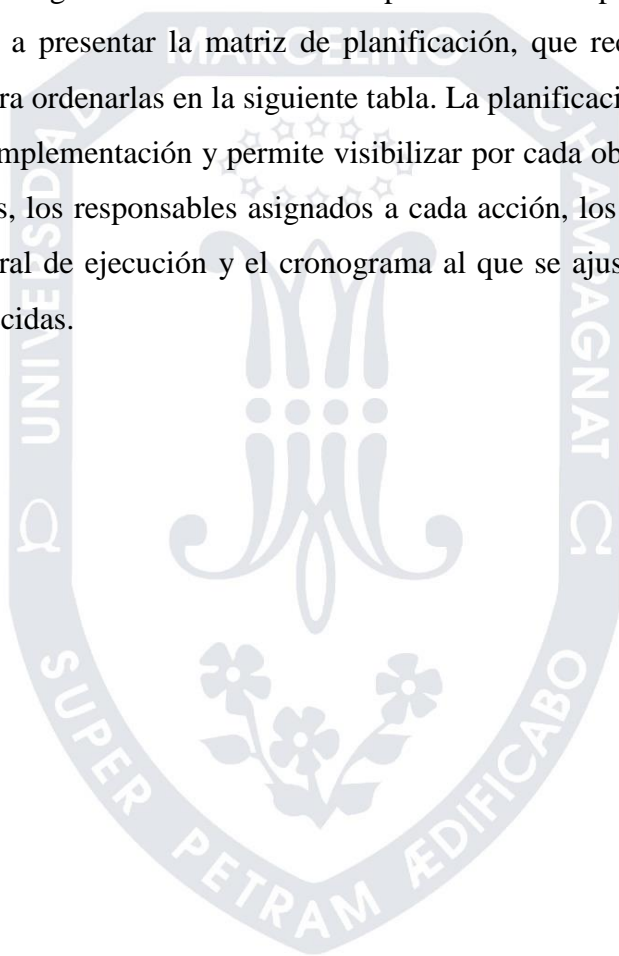


Tabla N° 05

Matriz de planificación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019													
					M	A	M	J	J	A	S	O	N					
Fortalecer la gestión curricular a través de un plan de capacitación en planificación de los aprendizajes a los docentes de educación primaria de la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna-Tacna	1. Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales.	1.1 Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes.	Equipo directivo Equipo docente	Hojas impresas Formatos	X													
		1.2 Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes	Equipo directivo Equipo docente	Equipos multimedia y audiovisuales Hojas impresas Útiles de escritorio	X		X		X		X							
		1.3 Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales	Equipo directivo Equipo docente	Equipos multimedia y audiovisuales Hojas impresas Útiles de escritorio	X	X												
	2. Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje.	2.1 Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes.	Equipo directivo Equipo docente	Hojas impresas Formatos	X													
		2.2 Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales.	Equipo directivo Equipo docente	Hojas impresas Formatos	X	X	X	X	X	X	X	X						
		2.3 Desarrollo de proyectos de innovación e investigación	Equipo directivo Equipo docente	Equipos multimedia Hojas impresas Útiles de escritorio			X		X		X							
	3. Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica.	3.1 Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento	Equipo directivo Equipo docente	Hojas impresas Formatos	X													
		3.2 Asesoramiento y reflexión crítica	Equipo directivo Equipo docente	Equipos multimedia Hojas impresas Útiles de escritorio		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
		3.3 Seguimiento a los compromisos de mejora	Equipo directivo	Hojas impresas Formatos Cuaderno de campo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

Fuente: Árbol de objetivos

### 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, metas, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

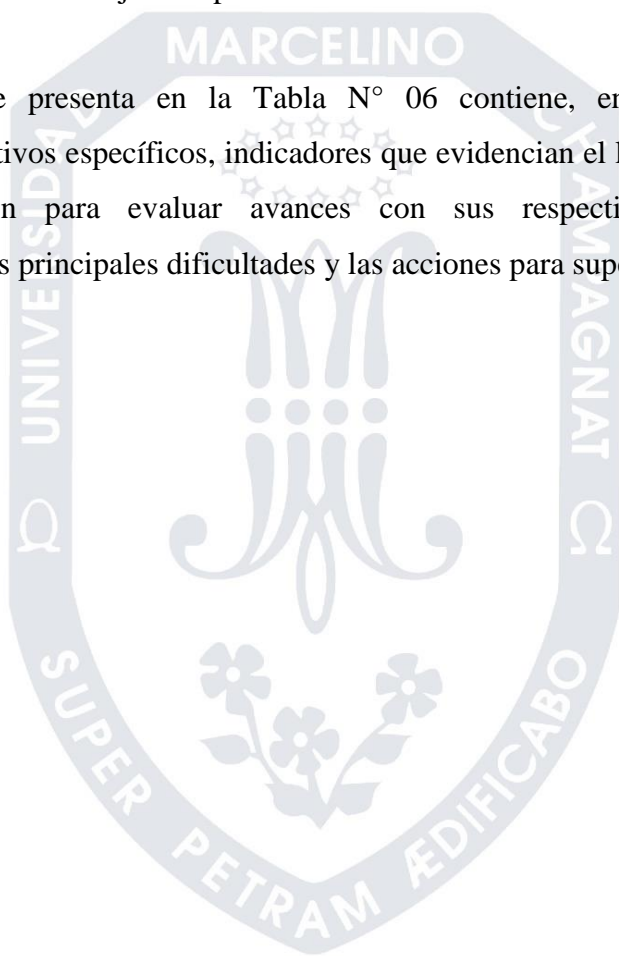




Tabla N° 06

Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales.	1.1 Formulación del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes	% de actividades de capacitación aprobadas en el primer mes del año escolar 2019	100% actividades aprobadas 01 plan de capacitación				- Resolución directoral de aprobación	Carencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación	Revisión documental
	1.2 Desarrollo del plan de capacitación en planificación de los aprendizajes	% de docentes capacitados sobre planificación curricular durante las semanas de planificación del año 2019	100% de docentes de primaria 04 jornadas de capacitación				- Lista de asistencia a las jornadas de capacitación	Ausentismo de los docentes	Asesoría personalizada
	1.3 Formulación del Proyecto Curricular Institucional contextualizado a las demandas locales y regionales	% de docentes que participan en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional	100% de docentes de primaria 01 PCI aprobado				- Acta de asistencia - Resolución directoral de aprobación - Programaciones curriculares contextualizadas	Escasa disposición de tiempo para las jornadas de parte de los docentes	Adecuar horarios y estrategias según disponibilidad de los docentes
Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades	2.1 Elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes.	% de docentes que participan en la elaboración del plan de desarrollo profesional de los docentes.	100% de docentes de primaria 01 documento aprobado				- Acta de participación - Resolución directoral de aprobación	Resistencia a los compromisos que demanda un plan de desarrollo profesional	Actividades de sensibilización

profesionales de aprendizaje.	2.1 Implementación de actividades formativas en equipos temáticos funcionales	% de docentes que participan en las actividades formativas bimensuales	100% de docentes de primaria 04 actividades formativas	- Acta de participación - Resolución directoral de aprobación	Desconocimiento sobre los alcances del trabajo en equipos temáticos	Delimitación conceptual y contextual de equipo temático
	2.2 Desarrollo de proyectos de innovación e investigación	% de docentes que elaboran proyectos de innovación e investigación durante el año 2019 en forma colegiada	100% de docentes de primaria 03 proyectos de innovación implementados.	- Registro de docentes - Resolución de aprobación de Proyectos	Interferencia de otras acciones de capacitación del MINEDU, DRET, UGEL	Sincronizar y priorizar las acciones
Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica.	3.1 Rediseño y ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento	% de docentes y directivos que rediseñan el Plan de MAE en el mes de marzo de 2019	01 plan de MAE consensuado	- Acta de participación - Resolución directoral de aprobación	Confusión en la adecuada conceptualización de monitoreo y acompañamiento	Acciones previas de capacitación especializada
	3.2 Asesoramiento y reflexión crítica	% de docentes y directivos de la I.E. que participan en la jornada de reflexión y asesoramiento.	100% de docentes 100% de directivos 08 jornadas de reflexión	- Acta de compromisos de mejora	Agenda recargada de los docentes con actividades del MINEDU y de la UGEL	Coordinación previa con la UGEL y MINEDU
	3.3 Seguimiento a los compromisos de mejora	% de docentes que reciben visitas de verificación al mes	100% de docentes 01 visita de verificación mensual	- Fichas de verificación	Predominancia de la rutina pedagógica en las aulas	Jornadas de sensibilización con los docentes

Fuente: Elaboración propia

#### 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	

Fuente: Ficha de consulta a Especialistas.

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: *En el 4to. párrafo de la página 30 se entiende y reconoce la viabilidad y pertinencia de forma clara.*

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de acción, ha opinado: *Es procedente.*



## REFERENCIAS

- AMBROSIO, V. (2004). Hacia una filosofía social de la ciencia en Karl R. Popper. *Signos filosóficos*, 71-84.
- ANDER-EGG, E. (1999). *La Planificación Educativa*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- ANEP. (2014). *Planificación Educativa. Perfiles y configuraciones*. Paysandú: CODICEN.
- AUCCA HUALLPA, J. (2017). *EL MONITOREO PEDAGÓGICO EN LA PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES DE APRENDIZAJE DE LOS DOCENTES*. Lima: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.
- BAEZA, R. (2004). *Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en I.E.S. de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela.
- BARDISA, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 13-52.
- BERRÍO, L. (2017). *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza*. Antioquía: CEDED.
- BERTALANFFY, L. V. (1986). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CASANOVA, M. A. (2006). *Diseño curricular e innovación educativa*. Madrid: La Muralla.
- CASANOVA, M. A. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *REICE*, 85-111.
- CASTRO, F. (2005). GESTIÓN CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRÍCULO Y LA INSTITUCIÓN. *HORIZONTES EDUCACIONALES*, 13-25.
- CHALCO, MERY Y HUALLPARTUPA, YSABEL. (2015). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DOCENTE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Arequipa: UNSA.
- GIRÓN, R. (2014). *Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente*. Quetzaltenango: URL.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IBAÑEZ, R. (2016). *LA GESTIÓN CURRICULAR Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO EN EL DISTRITO DE SANTO DOMINGO, PIURA, EN EL 2015*. Lima: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.
- LUNA, L. (2017). *Planificación curricular en el perfil del docente por competencias*. Trujillo: UCV.

- MAC LAREN, P. (2005). *La vida en las escuelas. Una introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación*. México: Siglo XXI.
- MAC LAREN, P., & JARAMILLO, N. (2006). *Pedagogía y praxis en la era del imperio. Hacia un nuevo humanismo*. Madrid: Editorial Popular.
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: METROCOLOR.
- MINEDU. (2016). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2017). *¿Cómo planificar el proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación formativa?* Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2017). *Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2017). *Módulo 5: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (17 de Enero de 2017). RSG N° 008-2017-MINEDU. Lima, Lima, Perú: MINEDU.
- MINEDUC. (2010). *Planificación de los aprendizajes*. Guatemala: DIGECADE.
- NOAH, Y. (2015). *Homo Deus. Breve historia del mañana*. Madrid: Debate.
- REYES, C., & SÁNCHEZ, H. (2002). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- ROMERO, S., & RAMIREZ, M. (2006). Trabajo colegiado en una Escuela Normal. Una valoración de las prácticas de los profesores en las academias. *Revista Red de Posgrados en Educación*, 60-70.
- TENUTTO, M., BRUTTI, C., & ALGARAÑA, S. (2009). *Planificar, enseñar, aprender y evaluar por competencias: conceptos y propuestas*. Buenos Aires: Editamos Libros.
- UNESCO. (2004). *GESTIÓN CURRICULAR*. Guatemala: UNESCO.
- ZABALSA, M. (2012). *Territorio, Cultura y Contextualización Curricular*. Madrid: Universidad Santiago de Compostela.
- ZABALZA, M. (2000). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Narcea Ediciones.

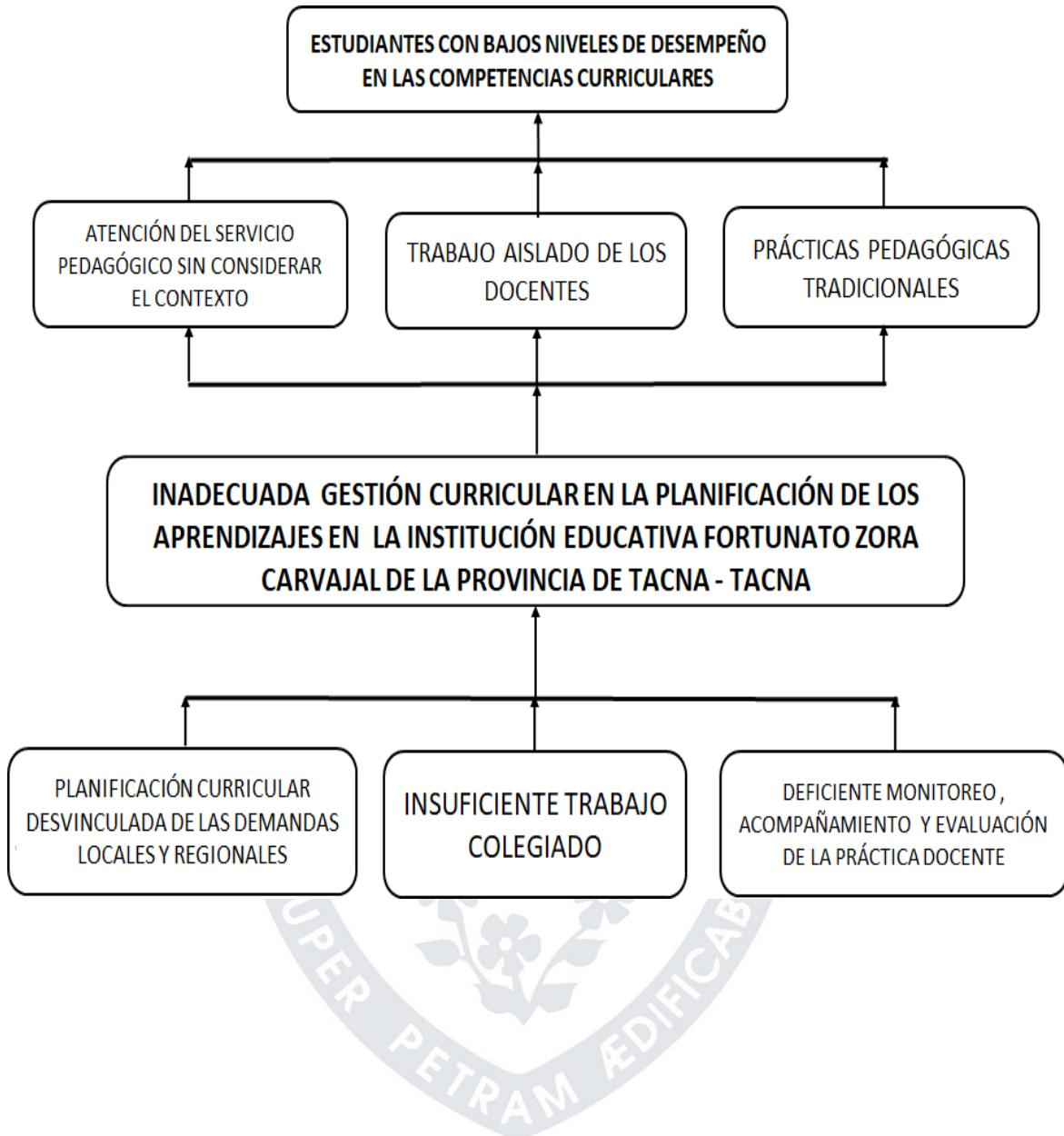


## APÉNDICES

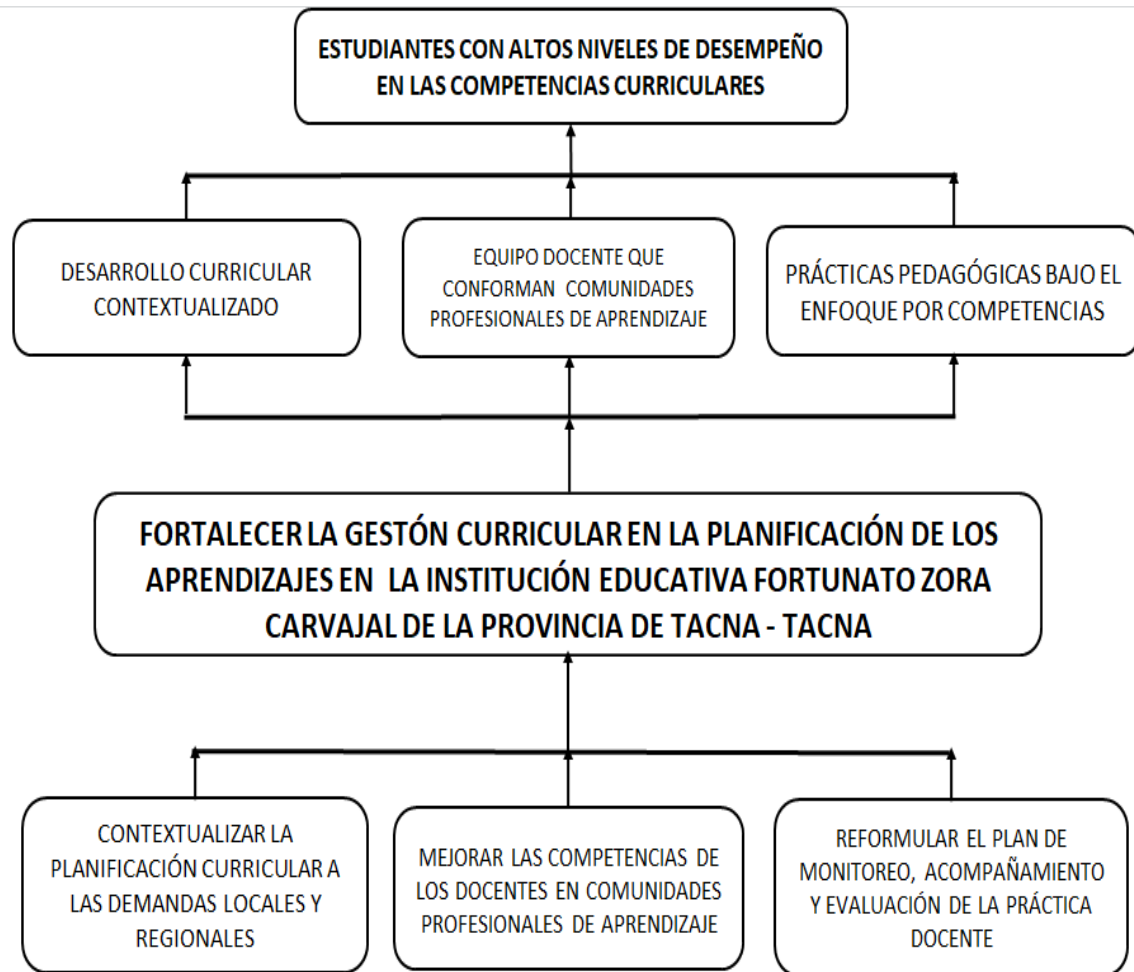
### Apéndice 1: Matriz de consistencia

Situación problemática	Formulación del problema	Alternativa de solución	Objetivo general	Objetivo específico	Método
Inadecuada gestión curricular en la planificación de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna - Tacna	¿Cómo mejorar la gestión curricular en la planificación de los aprendizajes en la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna - Tacna?	Implementar un plan de capacitación en planificación de los aprendizajes para los docentes de educación primaria.	Fortalecer la gestión curricular a través de un plan de capacitación en planificación de los aprendizajes a los docentes de educación primaria de la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal de la provincia de Tacna-Tacna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la contextualización de la planificación de los aprendizajes vinculándola con las demandas locales y regionales.</li> <li>- Mejorar las competencias de los docentes mediante la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje.</li> <li>- Reformular el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente a través de procesos de reflexión crítica.</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Investigación aplicada</p> <p><b>Diseño:</b> Investigación acción</p> <p><b>Variante:</b> Investigación acción participativa</p>

### Apéndice 2: Árbol de problemas



### Apéndice 3: Árbol de Objetivos



## Apéndice 4: Instrumento 1

### GUÍA DE ENTREVISTA

Estimados colegas, la presente entrevista tiene relación con la gestión curricular y el logro de aprendizaje de nuestros estudiantes y sus causas. La información que ustedes proporcionen servirá para delinear acciones de mejora en nuestra IE, por lo que solicitamos que sus respuestas sean lo más cercanas posible a nuestra realidad:

Nombre del docente entrevistado: \_\_\_\_\_

1. En relación a la planificación curricular, cuyo insumo relevante es la realidad local y regional, ¿qué nivel de contextualización le atribuye a la programación anual y de corto alcance?

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

2. Para la elaboración de los documentos de planificación curricular, ¿con qué frecuencia se reúnen a nivel de grado y/o ciclo?

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

3. En relación a las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, ¿qué importancia le atribuye la Institución Educativa a la reflexión colectiva sobre la problemática del aprendizaje de los estudiantes o a los espacios de integración y cooperación pedagógica?

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

4. ¿En qué considera que debe mejorar el monitoreo y acompañamiento pedagógico de parte del equipo directivo?

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

## Instrumento 2

### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

La siguiente ficha tiene por finalidad **REGISTRAR INFORMACION** sobre documentos o procesos de planificación curricular que realiza la Institución Educativa.  
A la derecha de cada pregunta encontrará *Fuentes de verificación*, es decir, los documentos con los que deberá contar y fundamentar su respuesta.

Es **INDISPENSABLE** que al momento de responder cada una de las preguntas se revise la documentación, archivos y expedientes necesarios para sustentar cada una de las respuestas.

#### Datos de la Aplicación

Nombre de la Institución Educativa (I.E.):

Fecha de revisión: 28/11 / 2018

Documento en análisis	¿TIENE?		¿SE REVISÓ?	
	SI	NO	SI	NO
Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proyecto Curricular Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programación Curricular Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unidades Didácticas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 1. DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR

El PCI incluye una descripción de las características, potencialidades y necesidades de los estudiantes.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
El PCI y la Programación Curricular Anual incorporan las características y necesidades del contexto/comunidad.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
La Programación Curricular Anual orienta la definición de unidades y sesiones de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
La IE ha planificado actividades de capacitación permanente en planificación curricular para los docentes.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Los documentos de planificación curricular fueron elaborados en reuniones de trabajo colegiado.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
La IE cuenta con mecanismos Institucionalizados para promover la participación de los docentes en Comunidades Profesionales de Aprendizaje.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Fuente de verificación

- Diagnóstico del PEI.
- PCI, PCA, Unidades Didácticas.
- Calendario comunal.
- Actas de reuniones.
- Planificadores de sesiones de aprendizaje.
- Actividades del PAT.
- RD de aprobación de Proyectos de Innovación.

#### 2. PLAN DE MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN

El Plan de MAE fue elaborado por todo el equipo docente.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
El Plan de MAE fue socializado y consensuado, antes de su aplicación.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Se han realizado al menos dos jornadas de reflexión sobre la práctica docente, al año.	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
Se han realizado más de dos jornadas de reflexión sobre la práctica docente, al año.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Existe información actualizada sobre la evaluación del desempeño pedagógico de los docentes.	SI	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Fuente de verificación

- Informes de monitoreo.
- Actas de reuniones
- Registro en audio y/o vídeo de las reuniones.
- Informes de aplicación de las rúbricas de evaluación del desempeño docente.

RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: Victor Franco Castro



### Apéndice 5: Sistematización de la Guía de Entrevista

1. En relación a la planificación curricular, cuyo insumo relevante es la realidad local y regional, ¿qué nivel de contextualización le atribuye a la programación anual y de corto alcance?

N°	Respuesta	Frecuencia
1	Es limitado y no se acostumbra hacer	13
2	Se hace poca diversificación	2
3	No se hace contextualización, se necesita capacitación	2
4	Otras respuestas	2
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>

2. Para la elaboración de los documentos de planificación curricular, ¿con qué frecuencia se reúnen a nivel de grado y/o ciclo?

N°	Respuesta	Frecuencia
1	Cada uno hace sus documentos de aula.	9
2	Sólo nos reunimos para asuntos generales del colegio	5
3	Nos reunimos al inicio de año para revisar el calendario comunal y las denominaciones de las unidades didácticas	3
4	Nos reunimos cada bimestre para planificar las sesiones de aprendizaje	2
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>

3. En relación a las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, ¿qué importancia le atribuye la Institución Educativa a la reflexión colectiva sobre la problemática del aprendizaje de los estudiantes o a los espacios de integración y cooperación pedagógica?

N°	Respuesta	Frecuencia
1	No se promueve oportunidades de desarrollo personal o profesional.	8
2	No hay planes ni actividades para intercambio profesional.	5
3	A veces, tenemos jornadas de reflexión para hacer trabajos en equipo y analizar los logros de aprendizaje de los estudiantes.	2
4	Es difícil intercambiar ideas sobre las fortalezas y debilidades de los colegas. Se malinterpreta mucho.	2
5	Otras respuestas	2
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>

4. ¿En qué considera que debe mejorar el monitoreo y acompañamiento pedagógico de parte del equipo directivo?

N°	Respuesta	Frecuencia
1	Se necesita establecer compromisos de mejora y hacer seguimiento de los mismos.	8
2	Se deben realizar jornadas de reflexión y socialización de resultados del monitoreo.	7
3	Se debe socializar el plan y los instrumentos.	2
4	Tiene que ser más intensivo y frecuente las visitas al aula.	2
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>



## Apéndice 6: Evidencias de las acciones realizadas

### Panel fotográfico



