



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

PROPUESTA DE UN PLAN DE MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN A LA PRÁCTICA DOCENTE, PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN CURRICULAR, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0094, DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA DE SAN MARTÍN, REGIÓN SAN MARTÍN.

**AUTOR:** FROILÁN GÓMEZ ALEGRÍA

**ASESOR:** ELIANA TAFUR ACOSTA

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

Región San Martín – Sede Tarapoto - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

.

A mi familia por su comprensión y desinteresado apoyo.

## INDICE

	Pág.
Resumen.....	VI
Presentación.....	7
<b>Capítulo I: Identificación del problema.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualización del problema.....	10
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	13
1.3 Formulación del problema.....	19
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	20
1.5 Justificación.....	22
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores.....</b>	<b>24</b>
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	24
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	24
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	26
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	27
2.2.1. El monitoreo pedagógico.....	28
2.2.1.1 Importancia del monitoreo .....	28
2.2.2. El acompañamiento pedagógico.....	29
2.2.2.1 Enfoques del acompañamiento pedagógico.....	30
2.2.2.1.1 Reflexivo crítico.....	30
2.2.2.1.2 Inclusivo.....	30
2.2.2.1.3 Intercultural crítico.....	30
2.2.3. Gestión del tiempo.....	31

2.2.3.1 Organización del trabajo diario.....	31
2.2.3.2 Delegar responsabilidades.....	31
2.2.3.3 Gestión del tiempo individual.....	31
2.2.3.4 Principios para la utilización del tiempo y ladrones de tiempo.	33
<b>Capítulo III: Método.....</b>	<b>35</b>
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Diseño de investigación.....	36
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación.....</b>	<b>38</b>
4.1 Plan de Acción.....	38
4.2 Objetivos.....	38
4.2.1 Objetivo General.....	38
4.2.2 Objetivos Específicos.....	39
4.3 Participantes.....	39
4.4 Acciones.....	39
4.5 Técnicas e instrumentos.....	44
4.6 Recursos humanos y materiales.....	45
4.7 Presupuesto.....	46
4.8 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	48
4.9 Matriz de monitoreo y evaluación.....	51
4.10 Validación de la propuesta.....	55
4.10.1 Resultados de validación.....	55

Referencias.....	58
Apéndices.....	60

## RESUMEN

En el afán de mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 0094 “Shilcayo”, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región San Martín. Para lo cual se ha priorizado el nivel secundario, conformado por 30 docentes y 585 estudiantes. se presenta el plan de acción cuyo objetivo general, es diseñar una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para la mejora de la gestión curricular, en nuestra Institución Educativa.

Para el plan de acción el diseño asumido es el de la investigación acción participativa, la técnica utilizada es la entrevista y el instrumento es el guion de entrevista, aplicado a 10 docentes, quienes de manera voluntaria participaron en las diferentes acciones previstas para su formulación, bajo un diseño de investigación acción participativa y utilizando la técnica de la entrevista semiestructurada, se elaboró el diagnóstico, cuyas conclusiones más importantes expresan que si bien es cierto que los docentes reconocen que la I.E. cuenta con un plan de monitoreo acompañamiento y evaluación, sin embargo evidencian una concepción restringida respecto a su significado pues no lo consideran como una herramienta de planificación y gestión, al mismo tiempo, identifican también que su elaboración no ha considerado el diagnóstico de la práctica docente, asumiendo en cambio que su ejecución permite mejorarla, brindando soporte técnico al docente, a partir de la información recogida

### **Palabras claves:**

Acompañamiento, espacio, evaluación, monitoreo y tiempo

## PRESENTACIÓN

El presente plan de acción tiene como objetivo el de diseñar una propuesta de elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para la mejora de la gestión curricular en nuestra Institución educativa, con el fin de lograr que nuestros estudiantes obtengan mejores aprendizajes, así como hacer que consigan alcanzar el perfil deseado de la educación peruana.

Este plan de acción tiene como propósito mejorar la gestión curricular de nuestra Institución Educativa, a través de un nuevo Plan de MAE contextualizado a nuestra realidad educativa, tiene como objetivos específicos: Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, plantear condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje

Este trabajo se implementará durante el año 2019 y favorecerá a toda nuestra Institución Educativa. Esta planificación surgió ante la necesidad de contar con un adecuado plan de MAE, que responda a las necesidades e intereses institucionales, se utilizará un diseño de acción participativa de tipo aplicada, razón por la cual con el fin de recoger información que ayude a entender y comprender la problemática se ha utilizado una entrevista semi estructurada, lo que nos ha permitido comprender a cabalidad el problema en estudio

Este trabajo consta de 4 capítulos en total, el primer capítulo denominado formulación del problema, el segundo capítulo se denomina los referentes conceptuales y

experiencias anteriores, el tercer capítulo se denomina el método y el cuarto capítulo se denomina propuesta diseño, implementación y plan de monitoreo

En el capítulo I, veremos la identificación del problema que afecta a nuestra IE., en su contexto geográfico, social cultural, económico, cultural y educativo, además de realizar el diagnóstico de la problemática utilizando una entrevista semi estructurada, a la vez que se plantea el problema y su alternativa de solución, así como su justificación

En el capítulo II, se realiza el sustento teórico que permiten analizar y sustentar la alternativa priorizada a través de teorías,, conceptos y definiciones que permitan una mejor comprensión de la problemática, además de presentar experiencias anteriores en lo nacional e internacional lo cual nos da conclusiones para una mejor visión de cómo tratar la problemática institucional.

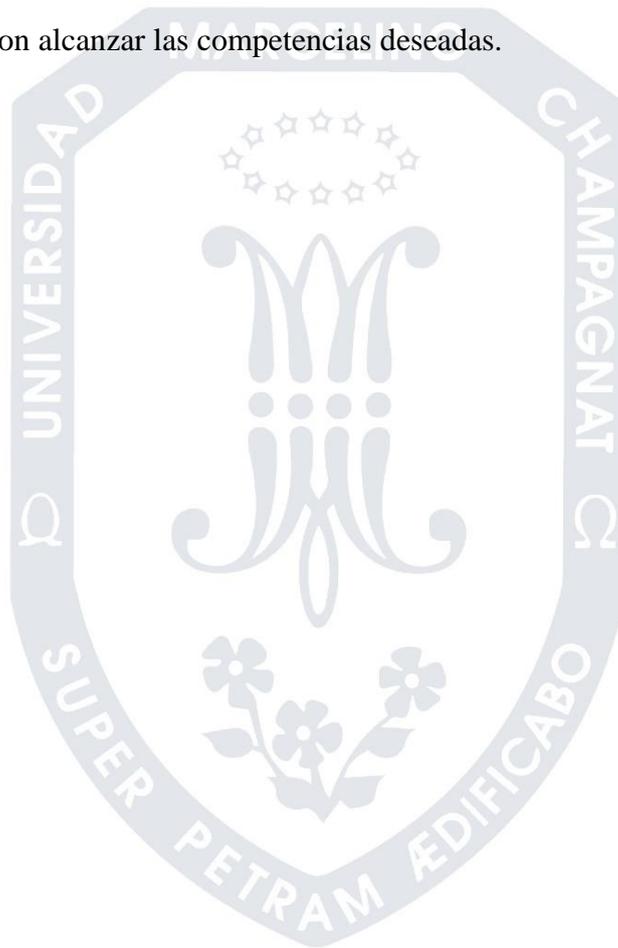
En el capítulo III, se refiere al método en la cual se trabajará con un enfoque de investigación cualitativa de tipo aplicada, así como se usará el diseño de investigación acción participativa.

En el capítulo IV, se describe la propuesta que se pretende implementar para la solución al problema que afecta a la IE., que consiste en la implementación de un adecuado plan de MAE que responda a la realidad institucional, especificando las acciones a implementar

El trabajo concluye con un listado de las referencias bibliográficas empleadas durante la elaboración del plan de acción, así como los apéndices que consisten en la matriz de consistencia lógica, el árbol de problemas y objetivos así como la entrevista utilizada y evidencias del trabajo realizado.

Las aspiraciones que se tiene con la aplicación y elaboración del presente plan de acción es que contribuya a la solución de la problemática institucional y redunde en la mejora de los aprendizajes para beneficio de nuestros estudiantes.

Invocamos a la comunidad educativa analizar la propuesta que se plantea para que juntos contribuyamos a elevar el nivel de aprendizaje de nuestros estudiantes y se pueda cumplir con alcanzar las competencias deseadas.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

El presente plan de acción se desarrolla en una Institución Educativa Pública Integrada, ubicada el barrio Maucallacta, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín. El distrito se ubica en la selva nororiental peruana, tiene una superficie de 285.68 km<sup>2</sup>, ubicado geográficamente a 6° 32' 55" de latitud sur y a 76° 21' 45" de longitud oeste. Los cerros Escalera y Huayrapurina limitan su extensión territorial, de sus cumbres discurren los ríos Shilcayo, Choclino, Ahuashiyacu y Pucayacu, cuyas márgenes en la zona urbana han sido taladas, provocando la pérdida del recurso hídrico. El clima de la ciudad es semiseco cálido, con una temperatura promedio anual de 26° C. La ciudad ha experimentado una fuerte explosión demográfica por la inmigración de diferentes provincias de la región y otras regiones de nuestro país. Las actividades económicas principales del distrito son: el comercio al por mayor y menor (63.94%), industrias manufactureras (8.79%), alojamiento y servicio de comida (7.79%), entre otros, según datos reportados por el INEI.

La institución educativa es polidocente completo, brindando el servicio en los tres niveles, de la educación básica regular. En el nivel inicial, cuenta con 245 estudiantes, entre 03 y 05 años, distribuidos en 10 secciones y 10 profesoras, 04 nombradas y 06 contratadas más 01 subdirectora encargada durante el presente año; en el nivel primaria cuenta con 735 estudiantes distribuidos en 25 secciones de 1° a 6° grados, laboran 25 profesores para cada sección: 21 nombrados y 04 contratados, además 03 profesores de educación física: 02 nombrados y 01 contratado, también cuenta con un profesor de

Aula de Innovación Pedagógica (AIP) y 01 subdirector nombrado; en el nivel secundaria, 585 estudiantes, los que están distribuidos en 21 secciones de 1° a 5° grados, laboran 30 profesores, especializados en las distintas áreas: 24 nombrados y 06 contratados y 01 subdirectora que está encargada durante el presente año. La institución está dirigida por 01 director general designado cuya gestión terminará en febrero del año 2019.

El plan de acción se desarrollará bajo responsabilidad del director de la institución educativa, a través de una gestión democrática y participativa. Los destinatarios del plan de acción son 30 profesores del nivel secundario, titulados; 02 docentes poseen maestría en educación y 03 realizan estudios de complementación académica; dos profesores de matemática además tienen título de contador público y otro profesor, también de matemática, está en el sexto ciclo de ingeniería civil en una universidad privada. La mayoría de profesores son participativos y apoyan en las actividades programadas por la institución, excepto algunos que no participan en actividades fuera de horario, justificados en diferentes razones, como las que señalan que no son horas remuneradas y por tanto no se les puede obligar o condicionar su asistencia. Están organizados a nivel del sindicato de profesores, participan en las jornadas y acciones de capacitación organizadas por la IE y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). La mayoría tiene prácticas pedagógicas tradicionales y planificación curricular descontextualizada a la realidad de la IE, son capacitados en el currículo nacional, que en un futuro se estará aplicando en la IE. El equipo directivo, se caracteriza por ser activo en el cumplimiento de sus funciones, con capacidad para organizar y movilizar a los docentes, como a los padres de familia, gestionando de manera coordinada, democrática y participativa a la institución.

Los estudiantes del nivel secundario presentan bajo rendimiento académico en diferentes áreas académicas. La mayoría proviene de las zonas urbano-marginales del distrito, zonas altas, donde conviven con problemas sociales como: pandillaje, drogadicción, barras bravas, prostitución, alcoholismo y abandono y violencia familiar. Varios de ellos destacan en deporte y expresión artística, también destacan en los Juegos Deportivos Escolares Nacionales, juegos florales y otros. Están organizados en el Municipio Escolar, cuyos miembros integran diferentes comisiones como la de adjudicación de quioscos escolares, en el Consejo Educativo Institucional (CONEI), participan en cabildos abiertos, con espacios para para expresar sus ideas y propuestas a los problemas que aquejan a nuestra sociedad tales como: corrupción, violación, contaminación y violencia.

Los padres de familia con hijos en el nivel secundario, en su mayoría, son de bajos recursos porque son subempleados. Su participación en las reuniones de aula es muy baja y generalmente asisten las madres. Además, existen familias disfuncionales, padres separados o madres solteras y niños que viven con tutores, tíos o abuelos. Están asociados en su mayoría a la Asociación de Padres de Familia (APAFA), por lo que participan en las actividades programadas por ella. Asimismo, se hallan representados ante el CONEI con un representante elegido por ellos y en otros comités como el de Adjudicación de Quioscos, Mantenimiento y Aniversario, Deporte, y otros; sin embargo cuando se convoca a escuela de padres existe muy poca participación.

El trabajo académico fortalece el dominio 2 del Marco de Buen Desempeño Directivo, competencia 6: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.” (Minedu, 2013, p. 33). Asimismo, se

fortalece la dimensión 3: “Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo”, de Viviane Robinson.

El plan de acción se desarrolla según los siguientes momentos: planificación (agosto a noviembre 2018); ejecución (marzo a noviembre 2019) y evaluación (final, post ejecución del proyecto, en diciembre 2019).

Finalmente, debemos mencionar que la Institución Educativa presenta como fortalezas el buen clima escolar, buenas relaciones con la comunidad, espíritu de superación de los maestros y estudiantes con grandes aspiraciones), además identificamos como oportunidades las diferentes alianzas estratégicas con las autoridades de la localidad, como la posta médica, rondas campesinas, PNP etc). Las fortalezas y oportunidades señaladas nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción.

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

En nuestra institución, la comunidad educativa identificó los siguientes problemas que deben ser resueltos para garantizar el logro de las metas institucionales: los bajos niveles de rendimiento académico de los estudiantes, prácticas pedagógicas tradicionales de los docentes, poco manejo de las horas pedagógicas, altos riesgos psicosociales de los estudiantes, limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Estos problemas han sido analizados, en equipo directivo, teniendo en cuenta que deben estar orientados a las competencias de los directivos, siendo priorizado el relacionado con el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, por parte del equipo directivo, debido a la deficiente distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente; el deficiente plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la

práctica docente; las escasas condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. Los efectos que originan el problema se evidencian en el incumplimiento de los compromisos de gestión escolar; el alto porcentaje de docentes desactualizados; el uso de estrategias de enseñanza no favorecen el desarrollo de competencias por la supervivencia de prácticas pedagógicas tradicionales; y el escaso logro de aprendizajes de los estudiantes.

Para profundizar el conocimiento del problema, se desarrolló un diagnóstico sustentado en el enfoque de la investigación acción, por lo que la técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento fue el guión de entrevista aplicado a diez docentes. Luego del recojo de información, se realizó el análisis e interpretación, teniendo en cuenta las categorías organizadas, sustentada en el referente teórico correspondiente, llegando a las siguientes conclusiones preliminares:

1. Los docentes indican que al trabajar en la IE se sienten tranquilos, porque existe familiaridad, compañerismo, buenas relaciones interpersonales y coordinación.
2. Los docentes en su mayoría participan activamente en las actividades. Para mejorar la participación sugieren hacer llamadas de atención para los que no apoyan, firmar actas de compromiso.
3. Para los profesores entrevistados es importante gestionar el tiempo porque permite programar actividades y cumplir las metas lo cual concuerda con lo dicho por Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) el tiempo hay que gestionarlo para acercarnos a la meta elegida, para lo cual sugieren clarificar los objetivos e identificar las causas de pérdida de tiempo.
4. Los docentes encuestados coinciden en mencionar sobre las actividades que realiza el director son administrativas, supervisión o monitoreo de docentes y gestión en la

UGEL y otras instituciones, opiniones que se basan en un paradigma tradicional del director, pues el Minedu (2013) propone un cambio de paradigma:

Que el directivo dirige la construcción e implementación de la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa; asimismo, debe enfocarse a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros. De manera que el director debe ser un líder pedagógico.

5. Para los profesores entrevistados, las condiciones que se requieren para que el personal directivo logre cumplir sus funciones son: ambientes adecuados, coordinación, apoyo de los docentes, pero además de requiere cambiar la cultura escolar, tal como lo propone Ministerio de educación de El Salvador (2008) se requiere que:

Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos, Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes, Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad, Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo, Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional, La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero, Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas, Se practica la

rendición de cuentas, Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo, Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI, Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado, Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes, Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

6. Los profesores entrevistados desconocen sobre la frecuencia con la que el director delega funciones, dando diversas respuestas, al respecto Gago (2006) manifiesta que existe la necesidad de delegar tareas, la dirección debe ser una tarea compartida, al director se le sobrecarga con todo tipo de tareas.

7. Para los profesores entrevistados es importante su participación en la elaboración del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, así también nos indica el Minedu (2017):

Que mientras menos se involucre a los docentes en las diferentes etapas del monitoreo, como, por ejemplo, la construcción de los indicadores sobre los cuales se va a observar su práctica, más amenazados se van a sentir, más van a posicionarse a la defensiva, más se van a sentir vigilados. Por eso es importante que el análisis de los instrumentos de gestión, la elaboración del instrumento y la determinación de la técnica que se utilice para el recojo de la información, sea producto de un acuerdo entre directivos y docentes. La participación de los docentes debe ser permanente bajo el liderazgo del director.

8. Entre las dificultades que impiden el cumplimiento del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, según los profesores entrevistados, están las tareas

administrativas, la doble función, los imprevistos y compromisos, estas situaciones son evitables pues como indica la Unesco (2011) durante la ejecución de la planificación es importante organizar los recursos, división de tareas, toma de decisiones y la delegación de funciones.

9. Según los profesores entrevistados la importancia del cumplimiento del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, radica en conocer sus “errores”, brindarles orientaciones y mejorar su práctica, así también lo concibe el Minedu (2017):

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

10. Sobre espacios formativos para los docentes, los profesores entrevistados advierten que es importante la actualización docente, la interacción entre áreas, diseñar instrumentos y compartir estrategias, así también Krichesky y Murrillo (2011) sostienen que:

Para hacer las cosas de forma diferente y mejor hay que aprender. Si queremos una mejor enseñanza y una mejor educación primero hay que aprender. Pero el aprendizaje no es una tarea personal y solitaria, es colaboración, ayuda y apoyo. Es por ello que resulta fundamental desprivatizar las aulas para convertirlas en espacios de encuentro y responsabilidad compartida. Solo así se podrán garantizar procesos de aprendizaje más eficaces para los profesores que, consecuentemente, deriven en prácticas de enseñanza más satisfactorias.

11. Los profesores entrevistados concuerdan que durante el presente año no se realizaron actividades de formación docente, responsabilidad que recae en los directivos como los sostienen Krichesky y Murrillo (2011).

Que los directivos deben flexibilizar ciertas variables temporales y espaciales para que toda la organización del centro se estructure de forma tal que apoye la colaboración y el aprendizaje continuo de los profesores. Para ello, deben o bien diseñar nuevos tiempos y espacios adecuados para estimular el diálogo con los colegas o bien reestructurar los programas y la asignación del trabajo ya estipulada. Pero en definitiva lo más importante es que los líderes estén firmemente convencidos de que sus escuelas pueden convertirse en verdaderas comunidades profesionales de aprendizaje y encarrilar todos los esfuerzos en esa dirección, tanto para el beneficio o mejora de la propia institución y los profesores, como para el de los estudiantes

12. La implementación de un Plan de acompañamiento profesional, según los profesores entrevistados, favorecería la mejora de la enseñanza y el fortalecimiento de sus capacidades. De acuerdo con el Minedu (2017) sostiene que el acompañamiento facilita la mejora del desempeño docente aprendiendo de su propia experiencia. Asimismo, el Minedu (2017) indica que:

Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando in situ, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el Currículo Nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente.

### 1.3 Formulación del problema

Analizada la situación problemática de la existencia de una limitada elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, a la práctica docente que dificulta la gestión curricular en nuestra Institución Educativa y luego del análisis del problema priorizado se ha planteado la siguiente pregunta: **¿De qué manera contribuir el eficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, mejora la gestión curricular?**

Pregunta científica que nos ayudara a dilucidar la problemática que involucra a los procesos de gestión escolar principalmente la planificación escolar, el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, así como los compromisos de gestión escolar planteados en el MBDDir.

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

- Formulación del problema central
- Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones
- Identificación de los efectos y sus interrelaciones
- Diagramado del árbol de problemas
- Verificación de la consistencia de su estructura.

Este problema tiene como primera causa la existencia de una deficiente planificación del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación

de la práctica docente lo cual trae como consecuencia el incumplimiento de los compromisos de gestión escolar, la segunda causa que afecta el problema es el incumplimiento del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, lo cual genera el incumplimiento del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente y una tercera causa que afecta el problema es la existencia de pocos espacios de acompañamiento que responden a las necesidades de los docentes lo que trae como consecuencia el uso de estrategias de enseñanza que no favorecen el desarrollo de competencias, lo que a su vez generan los bajos logros de aprendizaje

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia la existencia de buen clima escolar, buenas relaciones con la comunidad, espíritu de superación de los maestros y estudiantes con grandes aspiraciones), además identificamos como oportunidades las diferentes alianzas estratégicas con las autoridades de la localidad, como la posta médica, rondas campesinas, PNP etc), lo cual su abordaje permitirá la solución del problema priorizado desencadenando la mejora del liderazgo pedagógico del directivo además de contribuir al desarrollo de nuestra localidad y nuestro país.

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

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada sobre la existencia de un deficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación, a la práctica docente, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable realizar una Propuesta de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente para la mejora de la gestión curricular, lo que se detalla en la siguiente tabla:

#### **Tabla 01**

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

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Deficiente planificación del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente	Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. (GC)	Monitoreo, acompañamiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Replantear la distribución de roles y funciones del personal directivo.</li> <li>. Reunión para delegar responsabilidades y establecer el cronograma de actividades.</li> <li>. Revisión y actualización del reglamento interno.</li> <li>. Seguimiento y evaluación de cumplimiento de funciones.</li> </ul>
Incumplimiento del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente	Rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. (MAE)	Monitoreo, acompañamiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reunión con todos los docentes para acordar las estrategias de monitoreo que se aplicarán.</li> <li>. Validación de los instrumentos aplicando una autoevaluación.</li> <li>. Programación y distribución de las visitas a cada docente.</li> </ul>
Pocos espacios de acompañamiento que responden a las necesidades de los docentes.	Plantear condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. (GC)	Monitoreo, acompañamiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conformación de equipos por grados a ser acompañados.</li> <li>. Elaboración de planes para los equipos.</li> <li>. Establecer cronograma de reuniones de los equipos formados.</li> <li>. Monitoreo de las reuniones.</li> </ul>

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

establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63) El árbol de objetivos, que presentamos en el *Apéndice 3*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

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

Esta alternativa de solución priorizada está directamente relacionada al ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo el cual estaba sustentado en las dimensiones de liderazgo de Viviane Robinson

Esta alternativa de solución involucra la participación democrática y reflexiva de todos los actores de la IE, como directivos, docentes, estudiantes, padres de familia.

## **1.5 Justificación**

### **Justificación práctica**

El presente Plan de Acción es importante porque presenta una propuesta de mejora de la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente de la IE N° 0094 “Shilcayo”, lo cual es una necesidad existente en nuestra institución, con ello se logrará fortalecer la gestión escolar, orientada hacia altos niveles de logro en los distintos estamentos de la comunidad educativa.

### **Justificación metodológica**

La propuesta presenta un conjunto de estrategias que responden a la alternativa de solución del problema, que permitirá mejorar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente; la

generación de condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje. Una vez ejecutadas, permitirá validarlas y estas podrán ser utilizadas en otras instituciones educativas, constituyéndose en un referente local, además, como un punto de comparación de resultados entre las otras instituciones educativas.

### **Justificación social**

La mejora de la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, mejorará el desempeño docente y con ello el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, además de garantizar una gestión de procesos, cuyo resultado se verá evidenciado en mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes, quienes deben alcanzar las competencias necesarias que les permita alcanzar mayores niveles de escolaridad al egresar de la institución educativa. Asimismo, al mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, se eleva nivel educativo de nuestra comunidad.

## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

Los antecedentes nacionales e internacionales tomados como referentes y experiencias para considerar esta propuesta fueron teniendo en cuenta tesis, repositorios de universidades, etc.

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Calvo, en el año 2014 presentó su tesis "supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la institución educativa emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza \_ San Nicolás –, utilizando como diseño el descriptivo correlacional a una muestra de 103 Docentes donde utilizó como Instrumentos: Ficha de Verificación del Portafolio Docente, Guía de Observación al Docente de la sesión de Aprendizaje, Ficha de Entrevista por Evaluador Par, Cuestionario de autoevaluación del Desempeño Profesional Docente llegando a las siguientes conclusiones:

- ✓ La investigación demuestra que existe una relación directa y significativa entre el monitoreo pedagógico y desempeño profesional que presentan los docentes de la Institución Educativa Emblemática "Toribio Rodríguez de Mendoza" – San Nicolás – 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es  $r = 0,810$  con un valor  $p$  igual a  $0,000$  ( $p < ,05$ ), es decir, el monitoreo pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional.
- ✓ La investigación revela que existe una relación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño profesional que presentan los docente de la Institución Educativa Emblemática "Toribio Rodríguez de Mendoza"

– San Nicolás – 2014 – según la prueba de Pearson, cuyo valor es  $r = 0,881$  con un valor  $p$  igual a  $0,000$  ( $p < ,05$ ), es decir, el acompañamiento pedagógico permitió revalorar el trabajo que realizan los docentes en el aula, ayudarlos en situaciones didácticas concretas y contribuir en la reflexión acerca de qué es un profesional docente en permanente formación y a mejorar la calidad del desempeño profesional docente, con lo cual se comprueba la tercera hipótesis específica de investigación.

También tenemos la tesis de Horna y Horna (2017) “Relación entre el monitoreo y el desempeño docente en el nivel secundario, en la institución educativa N° 1154 nuestra señora del Carmen de lima cercado, en el primer bimestre 2017”. Su investigación fue de tipo aplicada. La muestra estudiada de 22 profesores. La técnica utilizada fue la observación indirecta y el instrumento la ficha de monitoreo. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

En la tesis se determinó que existe una relación significativa entre el monitoreo y el desempeño docente, en el nivel secundario, en la Institución Educativa N° 1154 Nuestra Señora del Carmen, de Lima Cercado, en el primer bimestre 2017 (Horna y Horna, 2017).

La investigación determinó que, aplicada la Ficha de monitoreo de desempeño docente 2017, existe una relación significativa entre el monitoreo y los resultados de la observación de aula, evidenciándose la mejora del desempeño en todos los docentes, aun cuando no hayan logrado el nivel de desempeño “Destacado”, en el nivel educativo secundario en la Institución Educativa N° 1154 Nuestra Señora del Carmen, de Lima Cercado, en el primer bimestre 2017 (Horna y Horna, 2017).

### 2.1.2. Antecedentes internacionales

PERDOMO – 2013 – TESIS, titulado: “el acompañamiento pedagógico de parte de la unidad de supervisión de la dirección departamental de educación de Ocotepaque, como proceso de gestión en el salón de clases del primer ciclo de educación básica del distrito escolar No.1, el diseño utilizado fue corte transectorial, con una muestra de 25 centros educativos oficiales, 17 centros educativos PROHECO, 28 centros Educativos, 42 Directores y 94 docentes; los Instrumentos utilizados fueron: Guía de Observación y Encuestas. Cuyas principales conclusiones fueron:

- ✓ El cambio que se obtiene en los centros educativos después de un proceso de acompañamiento docente mediante la comparación de indicadores de reprobación, deserción, ausentismo, repitencia y rendimiento académico es que todos éstos indicadores tienden a mejorar y la calidad que se logra se puede demostrar con las evaluaciones que lleva a cabo la secretaria de educación.
- ✓ El acompañamiento pedagógico ha estimulado la mayor participación de los docentes para alcanzar las metas establecidas por el DCNB y en aplicación de los lineamientos de las metas EFA. Esto ha generado resultados positivos en los centros educativos del departamento de Ocotepaque.

La segunda tesis es de Padilla (2014) “Acompañamiento pedagógico como promotor de la mejora de las prácticas pedagógicas en el colegio técnico profesional Aprender”, Chile. Se enmarcó dentro del enfoque metodológico cualitativo con un diseño exploratorio. La muestra estudiada fue de 06 profesores. Se utilizó la técnica del Focus Group y el instrumento el guión de preguntas. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

Sobre el acompañamiento entre pares, que es el sistema actual de acompañamiento pedagógico, expresan que la debilidad fundamental de este proceso, es que no es un acompañamiento real, sino más bien una evaluación, que no posee retroalimentación oportuna y que los criterios de esto, al ser cualitativos y no cuantitativos, no reflejan el trabajo realizado. Se observa una real necesidad de los docentes en la entrega de estrategias y/o herramientas para poder trabajar en el contexto vulnerable, en el que se desenvuelven (Padilla, 2014).

Sobre las características que debe poseer un acompañamiento efectivo, se define como un proceso de retroalimentación y apoyo sistemático y constante en el tiempo. Los docentes enfatizan que debe ser un acompañamiento cualitativo y no cuantitativo. También señalan que al no poseer una retroalimentación oportuna en el tiempo, las mejoras de sus debilidades en las prácticas pedagógicas son tardías, asimismo, las estrategias entregadas son muy específicas, solo responden a alguna necesidad particular y no a la metodología o didáctica. Todos creen que el acompañamiento pedagógico realizado no posee una planificación. Hay una necesidad real por parte de los profesores de modificar esta estrategia en los aspectos mencionados anteriormente. También señalan la importancia que este acompañamiento sea articulado y colaborativo entre todos los integrantes de la comunidad educativa (Padilla, 2014).

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

Considerando la alternativa de solución, el presente trabajo académico se titulará Gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. A continuación, se desarrolla los siguientes referentes conceptuales.

### **2.2.1. El Monitoreo pedagógico**

(Minedu, 2016) lo define como el proceso utilizado para verificar que una o más actividades programadas para un determinado año escolar se cumplan de acuerdo a lo programado y en el tiempo establecido, de manera que se puedan identificar fortalezas y debilidades que permitan mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Actualmente, se considera una buena práctica “cuando el directivo 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 como fue citado por Minedu, 2014).

Un monitoreo que pretenda ser efectivo no puede centrarse solo en estos aspectos. Estos son importantes y se convierten en condiciones favorables para el aprendizaje, útiles para todos los contextos educativos, para los cuales en muchos de los ítems de observación se requiere incluso de una mirada especializada. Sin embargo, el monitoreo pedagógico centra su atención en el saber actuar de los docentes. Por ello, la escuela necesita construir otros dispositivos complementarios, apropiados a la realidad de la institución educativa y lo planteado en su plan de mejora, que le permitan al director registrar la práctica pedagógica a detalle con indicadores claros, conocidos por todos y fácilmente observables (Minedu, 2017,p.11).

#### **2.2.1.1. Importancia del monitoreo**

Es importante por varias razones como afirma el Minedu (2017):

Para mejorar el desempeño docente: el monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tenga un docente

que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir. Si no los tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades (Minedu, 2017).

Para mejorar la motivación y compromiso de los docentes: Un monitoreo positivo (es decir, que destaque los elementos positivos sobre los negativos), cercano, más de “amigo crítico”, que de autoridad controladora, que refuerce y apoye el trabajo de los docentes, contribuirá a incrementar el compromiso de los docentes y, con ello, su buen desempeño (Minedu, 2017).

Porque el perfil de egreso es un derecho de los estudiantes: Tanto niños y jóvenes tienen el derecho de aprender lo que el currículo les ofrece, por tanto, avanzar hacia una enseñanza que haga posible ese derecho es ineludible. Por ello, es importante que los profesores cuenten con el apoyo directivo y no queden solos en ese esfuerzo. En este sentido, el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los docentes a favor de los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2017).

### **2.2.2. El Acompañamiento pedagógico**

(Minedu, 2014) refiere que son un conjunto de procedimientos mediante los cuales el equipo directivo brinda asesoría pedagógica al docente, mediante acciones orientadas a brindar datos e informaciones importantes que le permitan mejorar su práctica pedagógica.

Desde un enfoque formativo, la tarea fundamental de quienes cumplen con la función de acompañamiento pedagógico es la de promover el análisis reflexivo de la práctica profesional y de los entornos en los que ésta se realiza. Para ello se requiere trabajo sistemático de examen e interrogación sobre la enseñanza, las características de los

ambientes escolares, las necesidades de los alumnos y las condiciones necesarias para transformar las estrategias didácticas y mejorar los aprendizajes en el contexto del siglo XXI Asiz (como se citó en Vezub, 2011).

### **2.2.2.1. Enfoques del acompañamiento pedagógico**

El acompañamiento pedagógico, según el MINEDU (RSG 008-2016-MINEDU, 2016) considera los siguientes enfoques:

#### **2.2.2.1.1. Reflexivo crítico**

El profesor debe afirmar su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de los estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de su práctica de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

#### **2.2.2.1.2. Inclusivo**

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

#### **2.2.2.1.3. Intercultural crítico**

Se centra en el diálogo entre culturas y está orientado pedagógicamente a la transformación y construcción de condiciones para estar, ser, pensar, conocer, aprender, sentir, vivir y convivir. Tiene como marco el reconocimiento, respeto y

valoración de la diversidad cultural y lingüística, y advierte la necesidad de cambiar no solo las relaciones sociales, sino también las estructuras, condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad y la discriminación.

### **2.2.3. Gestión del tiempo**

El liderazgo directivo es un factor clave que determina la calidad de una institución educativa (Murillo y Román, 2013). También Murillo y Román (2013) sostienen que el director tiene un papel trascendental y su actuación es la base para conseguir una escuela eficaz.

Es muy necesario conocer qué hacen, para determinar qué acciones influyen positivamente en el rendimiento de los estudiantes; especialmente es crucial la información sobre la distribución del tiempo al cumplir la doble función de administradores-gestores o líderes pedagógicos (Murillo y Román como se citó en Viñao, 2005; Coronel, 2008).

#### ***2.2.3.1. Organización del trabajo diario***

El director tiene muchas tareas, y debe realizarlas de acuerdo al tiempo que realmente dispone, necesita elaborar una planificación de su trabajo, priorizando las actividades, ya sean mensuales, semanales y diarias, que derivan de su Plan de trabajo (El Salvador, 2008).

#### ***2.2.3.2. Delegar responsabilidades***

Delegar responsabilidades es parte de las actividades del director, pues los resultados logrados dependen de dirigir al personal, esto implica confiar en los demás, darles autoridad y poder de decisión, esto el trabajo en equipo y permite al director tener más tiempo otras tareas prioritarias (El Salvador, 2008).

#### ***2.2.3.3. Gestión del tiempo individual***

“Los directores deben gestionar los recursos necesarios, entre los que se encuentra el tiempo como uno de los más valiosos y a la vez más escasos. El tiempo como recurso es a la vez que intangible insustituible” (Gestión de los recursos del centro docente, 2017), a su vez indican que se tener en cuenta los siguientes criterios:

- *Adecuación a los objetivos* que nos planteamos. Al igual que con cualquier otro recurso debemos ver la oportunidad y la racionalidad, en términos de coste económico, de la cantidad de este recurso que estamos dedicando a determinadas actividades.
- *Adecuación a las necesidades del centro*. A veces los recursos se utilizan en función de intereses de alguien o de algún grupo, pero no de las necesidades reales del colectivo.
- *Con la importancia y urgencia* de las actividades que realizamos. Una vez hecho el análisis deberíamos inclinar la balanza hacia lo importante y urgente y después lo importante y menos urgente.
- *Con los ámbitos de la dirección*. La labor directiva abarca muy distintos ámbitos (el pedagógico, organizativo, de relaciones con las personas, el de gestión económica y de recursos, ...). Al realizar el análisis se pondrá de manifiesto hacia dónde se inclina la balanza y cuál es nuestro perfil directivo, que muy probablemente no coincida con nuestro perfil declarado. La utilización del tiempo que estemos realizando, ya sea intencionada o involuntaria, va a poner de manifiesto cuál es nuestro sistema de valores y nuestra capacidad para trabajar de modo real, eficiente y efectivo por los objetivos de nuestro proyecto de centro.

#### **2.2.3.4. Principios para la utilización del tiempo y ladrones de tiempo**

“Conocer qué dicen los expertos nos puede facilitar el aprendizaje para mejorar el manejo que hacemos de nuestro tiempo” (Gestión de los recursos del centro docente, 2017), estos son:

- *Principio de distribución o de delegación.* “Los gestores con acumulación de trabajo dirigen mal” (Reinhard Mohn). Al ser un recurso limitado es imprescindible realizar una buena distribución de tareas, saber delegar y tener confianza. Se ha de empezar primero dentro del mismo equipo directivo, pero no en exclusiva, hay que generar un red de responsables de tareas o áreas, empezando por las estructuras legalmente creadas y generando aquellas que sean necesarias según los proyectos puestos en marcha.
- *Principio de priorización.* La escasez de este recurso hace necesaria una buena selección de las tareas a las que vamos a dedicar nuestro tiempo, empezando por lo que realmente es importante.
- *Principio de planificación y control.* Aquello sobre lo que no tenemos un plan establecido y un control de lo que ocurre puede derivar por caminos inesperados. Es tan importante nuestro tiempo que no podemos empezar una jornada sin tener una previsión de tareas. Ya se encargarán las incidencias diarias de modificarnos el plan, pero sin plan estaremos en manos del azar diario y perderemos el control de nuestros objetivos.
- *2.2.3.4.4. Principio de globalización.* Hay que ser consciente que cualquier acción que planifiquemos y ejecute alguien dentro del centro educativo va a requerir de su tiempo, pero además afectará en cadena al tiempo de los demás. Hay que ser cuidadoso en el momento de planificar.

- *Principio de clasificación.* Muchas tareas están relacionadas. Agruparlas por temas facilita su gestión y ahorran tiempo.
- *Principio de simplificación.* Antes de empezar una tarea preguntarse por su utilidad, tener a mano todo lo que se va a necesitar, dividir la tarea en pequeños bloques y comprobar lo que tenemos previamente.
- *Ladrones del tiempo* son aquellas actividades que consumen gran parte del tiempo de nuestras tareas y nos interrumpen con frecuencia. Los solemos conocer, pero no hacemos nada contra ellas por falta de pruebas. Son muchos y muy variados y no actúan igual en todas las personas por lo que es preciso hacer un análisis de cuales son y buscar estrategias. Algunos de estos ladrones pueden ser: exceso de reuniones, dominio de lo urgente, llamadas telefónicas y falta de filtro, visitas no planificadas o inoportunas, errores de terceros, tendencia a las relaciones sociales, incapacidad para decir no, desorden, posponer como principio, falta de planificación, puertas abiertas permanentes, falta de objetivos, falta de información, falta de estructura, desconfianza, falta de delegación.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo a investigación es aplicada según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. Esta investigación educacional está dirigida a resolver problemas de la práctica de la gestión escolar relacionada con la limitada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente que dificulta la gestión curricular, por ende esta investigación se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Su aporte permitirá mejorar el nivel de implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, asegurando con ello el logro de las metas relacionados con el compromiso de gestión escolar 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y del PEI.

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

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Es abierta, porque si bien parte de un problema planteado, no existe un proceso definido, por lo cual, las preguntas de investigación no necesariamente se definen por completo. Es flexible, porque este tipo de investigación se construye cruzando las respuestas obtenidas de los participantes y el sustento teórico, reconstruyendo la realidad desde las percepciones o cómo lo observan los

participantes. Es holístico, porque la investigación cualitativa requiere la comprensión de la totalidad de cualidades que se interrelacionan en torno a un problema o fenómeno, objeto de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7). Bajo este enfoque, al investigar el problema que afecta a la gestión escolar, se ha implementado el diagnóstico a partir de entrevistas a profundidad que al ser procesadas a través de técnica de procesamiento de datos, analizadas y sustentadas en el marco teórico que sustenta tanto las categorías como subcategorías, permitiendo construir las conclusiones preliminares del fenómeno de estudio.

### **3.2 Diseño de investigación**

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

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación/acción, pues según Hernández et al. (2014), este diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la IE, la problemática a cambiar esta referida a la limitada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, ya que afecta la gestión curricular.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado, la limitada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, afecta la gestión curricular, y una propuesta para resolverlo (p. 472), expresado en una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente para la mejora de la gestión escolar, considerando la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501), así, en este marco, los docentes del nivel secundario de la institución educativa han participado desde la definición del problema, a través de jornadas pedagógicas donde se analizaron los problemas que afectan la gestión escolar, priorizando aquellas relacionadas al monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, que correspondan a las competencias propias del directivo y las condiciones de viabilidad para su resolución. Siendo el objeto de estudio, el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, se recogió de ellos, a través de la entrevista a profundidad, sus percepciones respecto a este tema y las formas cómo podrían ser resueltas, que luego han sido consideradas como parte del sustento de la alternativa priorizada para resolver el problema a través de la propuesta organizada en el trabajo académico.

## CAPÍTULO IV

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

#### 4.1 Plan de Acción

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de Acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa N° 0094 “Shilcayo”, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región San Martín.

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

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

#### 4.2 Objetivos

##### 4.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, para la mejora de la gestión curricular, en la institución educativa N°

0094 “Shilcayo”, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región San Martín.

#### **4.2.2 Objetivos Específicos**

**Objetivo Específico 1:** Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

**Objetivo Específico 2:** Rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente.

**Objetivo Específico 3:** Plantear condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje

#### **4.3 Participantes**

En función a la alternativa de solución planteada para resolver el problema, se ha considerado como participantes a los docentes del nivel secundaria de la institución educativa N° 0094 “Shilcayo”, para lo cual se ha tomado un muestreo por conveniencia, seleccionando a 10 docentes; de este grupo muestral se recogió la información para el diagnóstico, que permitió profundizar el conocimiento del problema priorizado.

#### **4.4 Acciones**

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

**Tabla N° 02**

**Objetivos específicos y acciones propuestas**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<p><b>Objetivo Específico 1:</b> Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.</p>	<p>Deficiente planificación del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente</p>	<p><b>Adecuada distribución de roles y funciones:</b> 1.1. Replantear la distribución de roles y funciones del personal directivo. 1.2. Reunión para delegar responsabilidades y establecer el cronograma de actividades. 1.3. Revisión y actualización del reglamento interno. 1.4. Seguimiento y evaluación de cumplimiento de funciones.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2</b> Rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente.</p>	<p>Incumplimiento del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente</p>	<p><b>Eficiente implementación de estrategias de monitoreo de la práctica docente:</b> 2.1. Reunión con todos los docentes para acordar las estrategias de monitoreo que se aplicarán. 2.2. Validación de los instrumentos aplicando una autoevaluación. 2.3. Programación y distribución de las visitas a cada docente.</p>
<p><b>Objetivo Específico 3</b> Plantear condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje.</p>	<p>Pocos espacios de acompañamiento que responden a las necesidades de los docentes</p>	<p><b>Adecuadas condiciones para desarrollar las comunidades profesionales de aprendizaje:</b> 3.1. Conformación de equipos por grados a ser acompañados. 3.2. Elaboración de planes para los equipos. 3.3. Establecer cronograma de reuniones de los equipos formados. 3.4. Monitoreo de las reuniones.</p>

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

**Objetivo Específico 1:** Para planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, se propone realizar una adecuada distribución de roles y funciones, para lo cual se plantean las siguientes acciones:

A1.1. Replantear la distribución de roles y funciones del personal directivo.

El objetivo es revisar la distribución de los roles asignados de manera que se pueda redistribuir de manera eficiente. Esta actividad se realizará al inicio, se agrupará a todos los docentes y directivos, la duración será de dos horas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum, para debatir las propuestas y tomar acuerdos. Al final se deberá obtener un nuevo modelo de distribución de los roles y funciones que serán incluidos en el Reglamento Interno.

A1.2. Reunión para delegar responsabilidades y establecer el cronograma de actividades.

Con el objetivo de asignar a cada miembro de la comunidad educativa se elegirán los responsables y miembros de las comisiones para el año lectivo correspondiente. Se realizará al siguiente día de la actividad anterior, con una duración de dos horas como mínimo. Se aplicará la técnica de lluvia de ideas para recibir propuestas para los responsables y miembros. Al final se obtendrá la relación de responsables y miembros de cada comité. La dirección se comprometerá a emitir las resoluciones de reconocimiento para cada comisión, adjunto sus roles y funciones. Cada comisión deberá presentar en el plazo de una semana un plan operativo que desarrollará durante el año para incluirlo en el PAT.

#### A1.3. Revisión y actualización del reglamento interno

Con la finalidad de actualizar los roles y funciones acordados con la comunidad educativa. Se realizará a continuación de la reunión anterior, con una duración de dos horas como mínimo. Se utilizará la técnica de trabajo en equipos, donde a cada equipo se le asignará una parte del reglamento para su revisión y actualización. Al finalizar, la dirección emitirá la resolución de aprobación del reglamento actualizado. Cada grupo presentará al finalizar la jornada los productos elaborados.

#### A1.4. Seguimiento y evaluación de cumplimiento de funciones.

Su objetivo es verificar el cumplimiento de las responsabilidades a cada miembro de la comunidad educativa. Se realizará de forma permanente. Para lo cual se diseñará una ficha de cotejo para cada miembro de la comunidad. Al final de cada bimestre se analizarán los resultados obtenidos para tomar decisiones de mejora en cada comisión.

**Objetivo Específico 2:** Para rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, se propone realizar una eficiente implementación de estrategias de monitoreo de la práctica docente, para lo cual se plantean las siguientes acciones:

#### A2.1. Reunión con todos los docentes para acordar las estrategias e instrumentos de monitoreo que se aplicarán.

El objetivo de esta actividad es revisar y tomar acuerdos con los docentes sobre las estrategias e instrumentos que se aplicarán durante el monitoreo. Se realizará al inicio del año lectivo con una duración de cuatro horas. Se utilizará las técnicas de panel fórum, taller grupal y lluvia de ideas. Al final se

levantará un acta de acuerdos con las estrategias seleccionadas y los instrumentos.

A2.2. Validación de los instrumentos aplicando una autoevaluación.

Se aplicará los instrumentos de monitoreo revisados con el objetivo que cada docente realice su autoevaluación, de manera responsable. Se realizará durante la primera semana que sigue al inicio de clases, los docentes tendrán un plazo de tres días para presentar. Se distribuirá a cada docente un memorando adjuntando el instrumento a aplicar. Al finalizar se sistematizarán en una matriz y se analizará la información obtenida, luego y antes de empezar las acciones de monitoreo se realizará una reunión para socializar los resultados.

A2.3. Programación y distribución de las visitas a cada docente.

El objetivo de esta actividad es establecer fecha y hora para cada visita a efectuar a los docentes. Se realizará con el equipo directivo durante la primera semana de iniciada las clases, con una duración de cuatro horas. Se utilizará la técnica de escritorio para la elaboración de los documentos. Al concluir se obtendrá el plan anual de monitoreo y como anexo el cronograma de visitas.

**Objetivo Específico 3:** Para plantear condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje, se propone garantizar las adecuadas condiciones para desarrollar las comunidades profesionales de aprendizaje, para lo cual se plantean las siguientes acciones:

A3.1. Conformación de equipos por grados a ser acompañados.

El objetivo de esta actividad es conformar los equipos de trabajo. Se realizará con el equipo directivo durante la primera semana de iniciada las clases, con

una duración de cuatro horas. Se utilizará la afinidad de áreas para formar los equipos. Al concluir se obtendrá la relación de equipos por áreas con actas de compromiso firmadas.

A3.2. Elaboración de planes para los equipos.

El objetivo de esta actividad es la planificación de cada equipo de trabajo. Se realizará con el equipo directivo durante la primera semana de iniciada las clases, con una duración de cuatro horas. Se utilizará la técnica de taller grupal. Al concluir se obtendrán los planes de cada equipo.

A3.3. Establecer cronograma de reuniones de los equipos formados.

El objetivo de esta actividad es programar las reuniones de los equipos. Se realizará con el equipo directivo durante la primera semana de clases, con una duración de dos horas. Se utilizará la técnica de taller grupal. Al concluir se obtendrá el cronograma por equipos el cual deberá ser insertado en el Plan Anual de Trabajo de la IE.

A3.4. Monitoreo de las reuniones.

El objetivo de esta actividad es verificar y retroalimentar las reuniones de trabajo de cada equipo. Estará a cargo del equipo directivo y la duración será según las reuniones programadas por cada equipo. Al concluir se obtendrá una sistematización de los monitoreos para hacer una reflexión de los resultados obtenidos.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos**

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos

servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de Acción, se han seleccionado las siguientes.

**Tabla N° 03**

**Técnicas e instrumentos a utilizar**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de Entrevista semiestructurada

López (2014), señala que “las técnicas corresponden a la aplicación de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos” (p.8). Las técnicas que se emplearán para recoger datos serán la entrevista a profundidad y el guión de entrevista semiestructurada, aplicada a los participantes que intervienen en el desarrollo de la propuesta.

La entrevista a profundidad, como lo denomina Merlino citado en Minedu, (2010) “son las entrevistas focalizadas por lo general sobre un tema, en las que el entrevistador intenta revelar las experiencias de la persona a la que entrevista sobre el tema en cuestión, así como las ideas, creencias, actitudes, afectos y prácticas vinculados a él. En suma, se trate de poner de relieve los significados que el tema reviste para el sujeto, en una espiral de aspectos que se van concatenando entre sí” (pág. 18)

**4.6 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.

**a) Recursos humanos:**

En el presente trabajo académico, los recursos humanos que participan en el plan de acción, son los siguientes:

**Responsables:** La responsabilidad de la ejecución del plan de acción recae en el director y los docentes de la institución educativa N° 0094 “Shilcayo”. El director asume el rol de dirigir y coordinar con los docentes son los responsables de los equipos de trabajo.

**Beneficiarios:** La propuesta del plan de acción compromete a los docentes de la institución educativa N° 0094 “Shilcayo”, quienes serán los participantes en los talleres.

**b) Recursos materiales:** Comprenden todos los recursos materiales que se emplearán en la ejecución de las acciones planteadas, organizadas en:

- Útiles: Lapicero, papel bond, lápiz, papelógrafo, etc.
- Herramientas: laptop, ecran.

#### 4.7 Presupuesto

Para el desarrollo de las acciones planteadas para asegurar el logro de los objetivos propuestos, se utilizarán recursos económicos, financiados a través de los recursos propios generados en la institución educativa N° 0094 “Shilcayo”, para lo cual deberá incluirse en el Plan de Trabajo del Comité de Recursos Propios, además con financiamiento de la APAFA, para lo cual deberán incluirlo en su Plan Operativo.

**Tabla N° 04**

#### Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Replantear la distribución de roles y funciones	Plumones y papelotes Equipo multimedia		200.00	Recursos propios

del personal directivo.				
Reunión para delegar responsabilidades y establecer el cronograma de actividades.	Plumones y papelotes Equipo multimedia		200.00	Recursos propios
Revisión y actualización del reglamento interno	Plumones y papelotes Equipo multimedia		100.00	Recursos propios
Seguimiento y evaluación de cumplimiento de funciones.	Proyector.		200.00	Recursos propios
Reunión con todos los docentes para acordar las estrategias de monitoreo que se aplicarán	Plumones y papelotes Equipo multimedia		200.00	Recursos propios
Validación de los instrumentos aplicando una autoevaluación.	Plumones y papelotes Equipo multimedia		100.00	Recursos propios
Programación y distribución de las visitas a cada docente.	Plumones y papelotes		100.00	Recursos propios

Conformación de equipos.	Equipo multimedia		100.00	Recursos propios
Elaboración de planes para los equipos	Plumones y papelotes		100.00	Recursos propios
Establecer cronograma de reuniones.	Plumones y papelotes Equipo multimedia		200.00	Recursos propios
<b>TOTAL</b>			<b>1.400.00</b>	

#### 4.8 Matriz de planificación del Plan de Acción

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

**Tabla N° 05**

**Matriz de planificación**

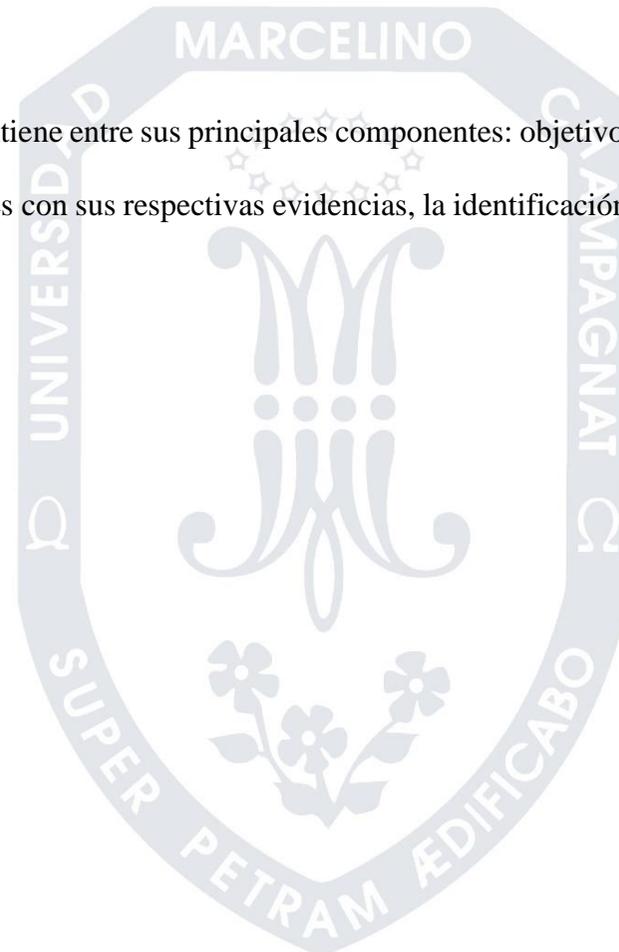
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019									
					M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Diseñar una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, para la mejora de la gestión curricular, en la institución educativa N° 0094 "Shilcayo", distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región San Martín.	<b>Objetivo Específico 1:</b> Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.	<b>Adecuada distribución de roles y funciones:</b> . Replantear la distribución de roles y funciones del personal directivo. . Reunión para delegar responsabilidades y establecer el cronograma de actividades. . Revisión y actualización del reglamento interno. . Seguimiento y evaluación de cumplimiento de funciones.	Equipo directivo	Plumones y papelotes Equipo multimedia	X									
					X	X								
	<b>Objetivo Específico 2</b> Rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y	. Reunión con todos los docentes para acordar las estrategias de monitoreo que se aplicarán. . Validación de los instrumentos aplicando una autoevaluación.		Plumones y papelotes Equipo multimedia		X								
							X							
								X						



#### **4.9 Matriz de monitoreo y evaluación**

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

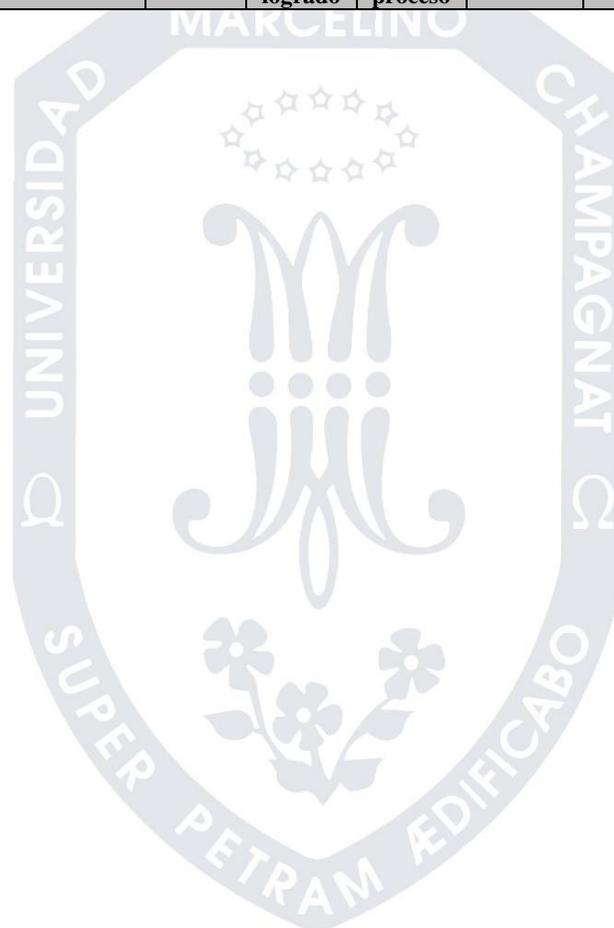
La matriz que se presenta en la Tabla N° 06 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.



**Tabla N° 06**

**Matriz de monitoreo y evaluación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			



<p><b>Objetivo Específico 1:</b> Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.</p>	<p><b>Adecuada</b> <b>distribución de roles y funciones:</b> . Replantear la distribución de roles y funciones del personal directivo. . Reunión para delegar responsabilidades y establecer el cronograma de actividades. . Revisión y actualización del reglamento interno. . Seguimiento y evaluación de cumplimiento de funciones.</p>	<p>Número de reuniones ejecutados con docentes</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>Documento elaborado, sobre el cronograma</p>	<p>Trabajo administrativo, de atención al usuario</p>	<p>Mejorar la distribución de roles</p>
---	--	--	----------	----------	----------	---	---	---



#### 4.10 Validación de la propuesta

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

##### 4.10.1 Resultados de validación

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

**Tabla N° 07**

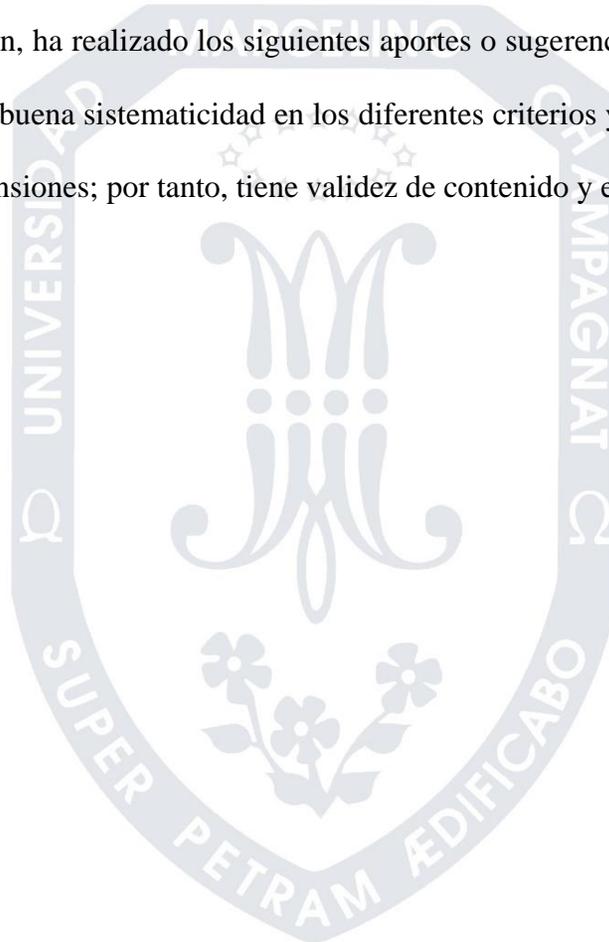
##### **Resultados de validación**

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Buen o	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	

Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	

Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	
--------------	---	--	---	--

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



## REFERENCIAS

- Alarcón, R. (1991). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. Barcelona: CEAC.
- Calvo Méndez, C. E. (2014). *Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Eco, U (2003). *Cómo se hace una tesis*. Recuperado de <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37EC-Umberto-CAP6La-redaccion-definitiva.pdf>
- El Salvador, Ministerio de Educación (MINED) (2008). *Dirección escolar efectiva: documento 4*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación (MINED).
- Gestión de los recursos del centro docente (2017). Recuperado de <http://formacion.educalab.es/mod/imscp/view.php?id=30859>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Horna Díaz, L. A. y Horna Díaz, J. E. (2017). *Relación entre el monitoreo y el desempeño docente en el nivel secundario, en la Institución Educativa N° 1154 Nuestra Señora del Carmen de Lima Cercado, en el primer bimestre 2017* (Tesis de maestría). Escuela Internacional de Posgrado, Lima, Perú.
- Minedu (2016). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.

Minedu (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.

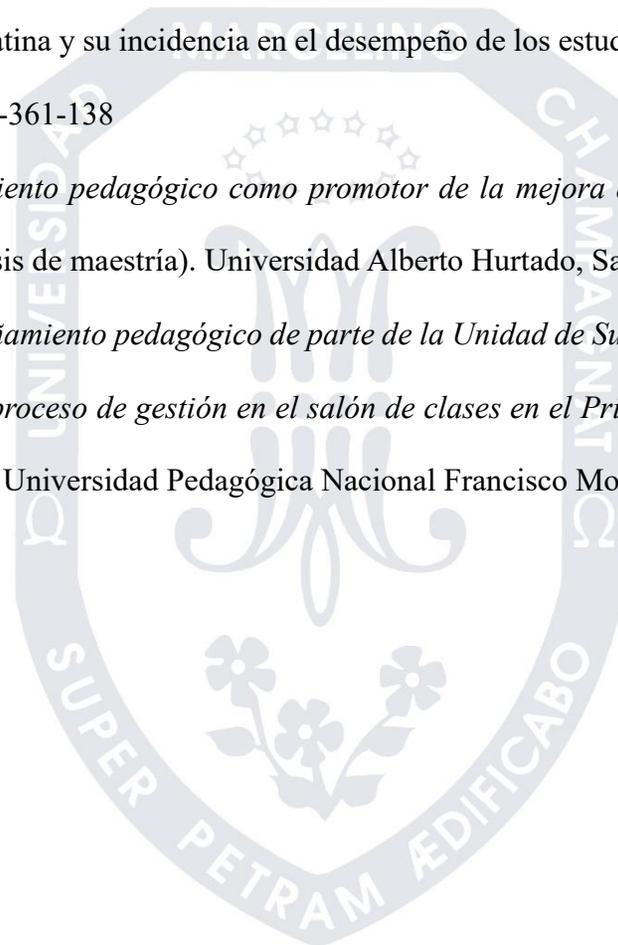
Latorre Ariño, M. (2014). *Diseño curricular por capacidades y competencias en la Educación Superior*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat.

Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F. y Rodríguez, A. (2012). *La gestión del tiempo como habilidad directiva*. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

Murillo Torrecilla, F. J. y Román Carrasco, M. (Mayo-Agosto 2013). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141-170. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2011-361-138

Padilla Miranda, X. (2014). *Acompañamiento pedagógico como promotor de la mejora de las prácticas pedagógicas en el Colegio Técnico Profesional Aprender* (Tesis de maestría). Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile.

Perdomo Deras, N. A. (2013). *El acompañamiento pedagógico de parte de la Unidad de Supervisión de la Dirección Departamental de Educación de Ocotepeque, como proceso de gestión en el salón de clases en el Primer Ciclo de Educación Básica del Distrito Escolar N° 01* (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, San Pedro Sula, Cortés, Honduras.



## APÉNDICES

### Apéndice 1

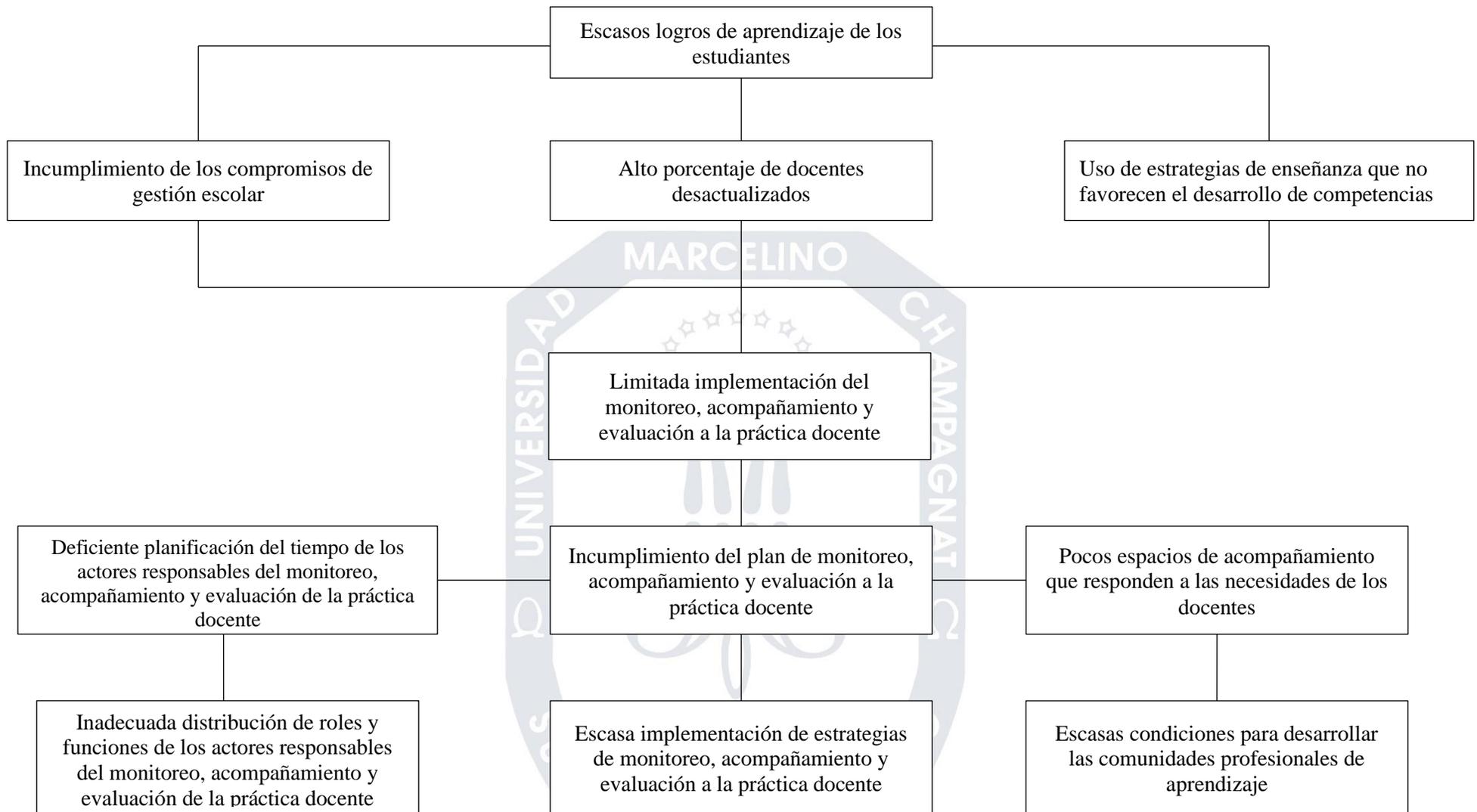
#### Matriz De Consistencia

Título del Plan de Acción: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la Práctica Docente, en la Institución Educativa 0094, del distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, Región San Martín.

Situación problemática	Formulación del problema	Alternativa de solución	Objetivo general	Objetivos específicos	Método
La limitada implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, dificulta la gestión curricular.	¿De qué manera contribuir al eficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, mejora la gestión curricular?	Propuesta de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, para la mejora de la gestión curricular.	Diseñar una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, para la mejora de la gestión curricular, en una institución educativa pública integrada, distrito de La Banda de Shilcayo, provincia de San Martín, región San Martín.	OE1. Planificar la distribución del tiempo de los actores responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. OE2. Rediseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. OE3. Plantear condiciones para el acompañamiento a través de las comunidades profesionales de aprendizaje	<b>Enfoque:</b> investigación cualitativa. <b>Tipo:</b> aplicada. <b>Diseño:</b> investigación acción participativa. <b>Técnicas:</b> entrevista semiestructurada. <b>Instrumentos:</b> guía de entrevista. <b>Técnicas de procesamiento de datos:</b> establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista.

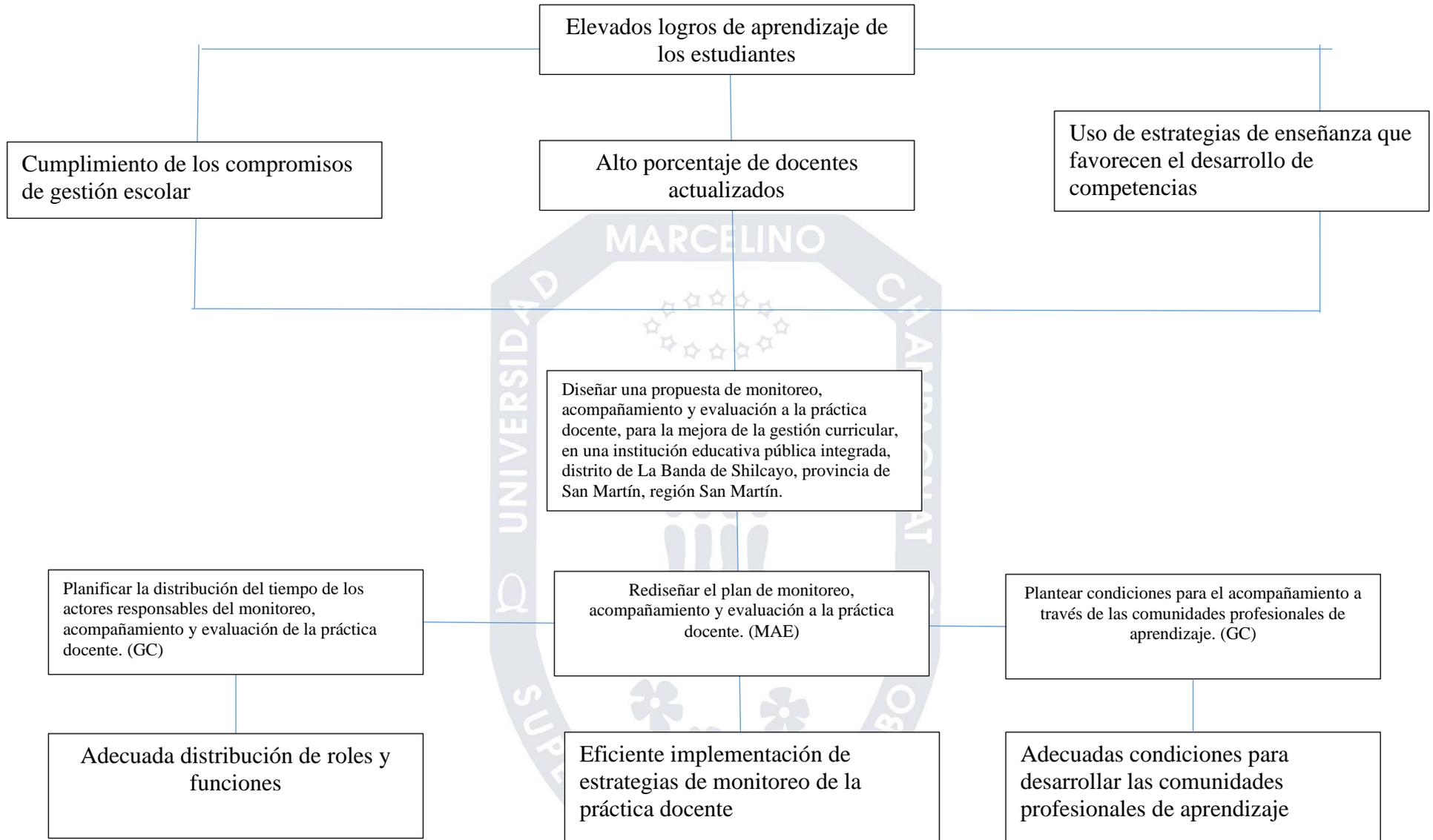
Apéndice 2

Árbol de la situación problemática



### Apéndice 3

#### Árbol de objetivos



## Apéndice 4

### Guía de preguntas para una entrevista en profundidad **Guía de entrevista**

1. Tema: “La gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente”
2. Fecha: \_\_\_\_\_
3. Cargo o rol en el colegio:  
 Profesor(a)     Estudiante     Directivo     Padre/Madre de familia
4. Preguntas:

#### **Preguntas generales:**

1. ¿Cómo se siente usted al laborar en esta IE? ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cómo es su participación en las actividades que programa la dirección? ¿Cómo mejorar la participación en las actividades?

.....

.....

.....

.....

#### **Gestión del tiempo:**

1. ¿Consideras que es importante gestionar el tiempo? ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Conoces en qué actividades invierte el tiempo el director de la IE? ¿Consideras que estas son las más efectivas/pertinentes? ¿Por qué?

.....

.....

.....



.....  
**Necesidades formativas de los docentes:**

1. ¿La dirección ha brindado espacios para el diagnóstico de las necesidades formativas de los docentes? ¿Por qué es importante que se brinden estos espacios?

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

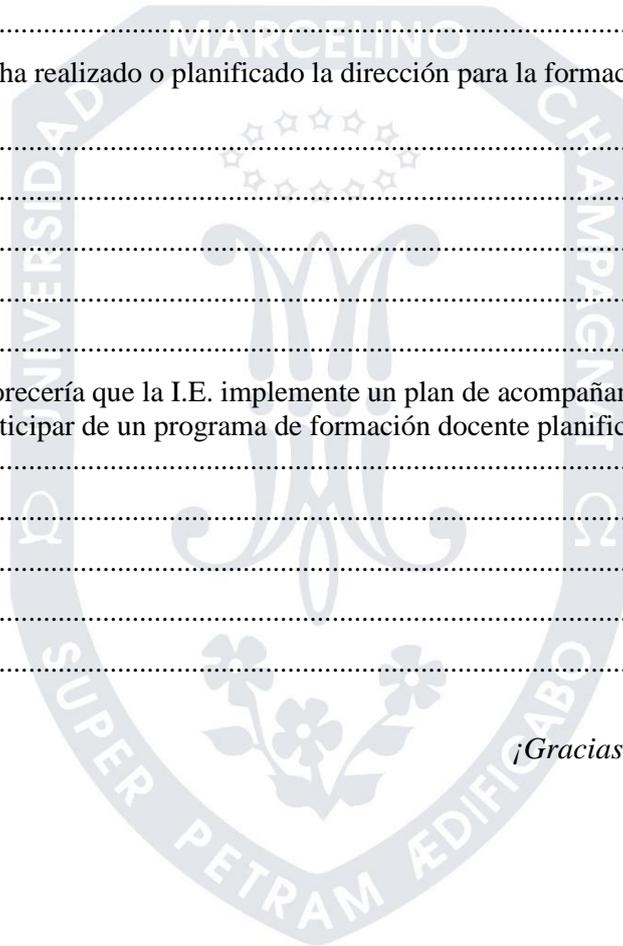
2. ¿Qué acciones ha realizado o planificado la dirección para la formación de los docentes en el presente año?

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

3. ¿En qué le favorecería que la I.E. implemente un plan de acompañamiento profesional? ¿Quiere usted participar de un programa de formación docente planificado por la dirección?

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

*¡Gracias por su participación!*



Apéndice 5

Evidencias de las acciones realizadas

**Guía de entrevista**

1. Tema: "La gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente"  
2. Fecha: 25-11-2018  
3. Cargo o rol en el colegio:  
 Profesor(a)     Estudiante     Directivo     Padre/Madre de familia  
4. Preguntas:

**Preguntas generales:**

1. ¿Cómo se siente usted al laborar en esta IE? ¿Por qué?  
Bien, al cambio le es tranquilo y no como antes, había mucha presión

2. ¿Cómo es su participación en las actividades que programa la dirección? ¿Cómo mejorar la participación en las actividades?  
Participo en un 70% a veces flegues tomando decisiones

**Gestión del tiempo:**

1. ¿Consideras que es importante gestionar el tiempo? ¿Por qué?  
Claro, porque se tiene que tener una buena planificación por parte de la organización misma

2. ¿Conoces en qué actividades invierte el tiempo el director de la IE? ¿Consideras que estas son las más efectivas/pertinentes? ¿Por qué?  
Gestión que hace a favor de la IE, buena marcha, para adin. congresos, Ma. de la UAS, para el desarrollo. Trabajo que trabaja con los niños para en los trabajos

3. ¿Cuál es el Rol del Director? ¿Y respecto a los subdirectores? ¿Qué condiciones o criterios deben ser implementados en la I.E. para que el personal directivo logre cumplir con sus roles o funciones, de acuerdo al tiempo asignado para la gestión? ¿Por qué?  
- Es la cabeza, hacer gestión, como está la marcha, por el trabajo docente (monitoreo), asistencia, la parte pedagógica  
- Trabajo de la mano con los docentes, coordinación con padres, dinamismo, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

4. ¿Con qué frecuencia el director delega funciones? ¿Estaría dispuesto a asumir alguna responsabilidad delegada por la dirección?  
- Cuando está a cargo también delega  
- Necesita del estilo de la dirección y en ese caso