



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA  
PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
MICAELA BASTIDAS DEL DISTRITO AREQUIPA – AREQUIPA**

**AUTOR: Alberto Medina Espinoza**

**ASESOR: Walter Willy Ramos Pacco**

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

Arequipa – Arequipa Norte - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

A Concepción María el amor de mi vida,  
mis hijos y nieto que son la razón de mi  
existir y de mi constante preparación  
profesional.

## ÍNDICE

Pág.

### **Capítulo I: Identificación del problema**

1.1 Contextualización del problema	7
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	9
1.3 Enunciado del problema	11
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	12
1.5 Justificación	13

### **Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores**

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	14
2.1.1 Antecedentes nacionales	14
2.1.2 Antecedentes internacionales	14
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	16
2.2.1 Monitoreo y acompañamiento pedagógico	16
2.2.2 Desempeño docente	17
2.2.3 Gestión curricular	20
2.2.4 Comunidades Profesionales del Aprendizaje	20
2.2.5 Trabajo colegiado	21

### **Capítulo III: Método**

3.1 Tipo de investigación	25
3.2 Diseño de investigación	26

### **Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación**

4.1 Plan de Acción	27
4.1.1 Objetivos	27
4.1.2 Participantes	28
4.1.3 Acciones	28
4.1.4 Técnicas e instrumentos	30
4.1.5 Recursos humanos y materiales	30

4.1.6 Presupuesto	31
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	32
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	36
4.4 Validación de la propuesta	39
4.4.1 Resultados de validación	39
Aportes y/o sugerencias para el perfeccionamiento de la propuesta del Plan de Acción	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

## **Referencias**

## **Apéndices**

Matriz de consistencia

CUADRO 1

Árbol de problemas

CUADRO 2

Árbol de Objetivos

CUADRO 3

Instrumentos

Evidencias de las acciones realizadas

## Resumen

La presente propuesta tiene como objetivo general el de fortalecer una adecuada gestión del monitoreo y acompañamiento a través de la institucionalización de las Comunidades Profesionales del Aprendizaje en la Institución Educativa Micaela Bastidas.

Para efectivizar dicha propuesta se ha considerado la participación del equipo directivo, la plana docente y padres de familia miembros de la APAFA.

Así mismo este Plan de Acción, tiene como diseño asumido la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción.

Las técnicas e instrumentos asumidos fueron la observación a través de una guía, la encuesta en una ficha y la entrevista con un cuestionario que permitieron el recojo de información para la identificación del problema.

La intencionalidad de este aporte, es establecer un conjunto de acciones que permitan optimizar la gestión en el monitoreo y acompañamiento del desempeño docente en el aula, como también institucionalizar las Comunidades Profesionales del Aprendizaje en las instituciones educativas y promover la participación e involucramiento de la comunidad educativa en el planteamiento y logros de metas institucionales a través del liderazgo pedagógico.

Se tiene como palabras claves las siguientes:

*Acompañamiento*

*Gestión*

*Liderazgo*

*Monitoreo*

*Participación*

## Presentación

La propuesta planteada intenta optimizar los aprendizajes de los y las estudiantes a través de un monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del docente y por ende mejorar su desempeño profesional.

El primer capítulo está referido al problema identificado, como también la descripción del contexto de la institución educativa, así mismo describe el diagnóstico obtenido y la formulación del problema diagnosticado y finalmente su justificación. En su segundo capítulo hace referencias de las experiencias anteriores halladas tanto nacionales como internacionales, así mismo se desarrollan referentes conceptuales que sustentan a dicha propuesta. El tercer capítulo, está referido con el método aplicado, que explica el tipo de investigación y el diseño de estudio. El cuarto capítulo tiene que ver con la propuesta, el diseño, implementación y monitoreo del plan de acción. Finalmente, la validación, proceso y resultados de la propuesta se llevará a través del criterio de especialistas.

Se espera que, con la presente propuesta a través de un Plan de Acción, aporte a la gestión escolar y liderazgo pedagógico y por ende a la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes y optimizar la práctica pedagógica del docente.

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa “Micaela Bastidas” se encuentra ubicada en la Calle Melgar 307, distrito Arequipa - Arequipa.

La comunidad aledaña a la institución educativa, se ubica en el centro histórico de la ciudad de Arequipa, encontrándose los siguientes establecimientos: el Hospital Carlos Alberto Seguin Escobedo de ESSALUD, el Palacio de la Corte Superior de Arequipa, las iglesias de Santa Marta y Santa Teresa, así mismo la Municipalidad Provincial de Arequipa (el filtro) y la Comisaría PNP de Santa Marta, así como también la existencia de Centros Comerciales y mercadillos lo que da lugar a un alto tráfico vehicular y poblacional, la población es de clase baja, media y alta cuya actividad económica se centra en el comercio y diversos tipos de negocios, alquiler de locales y stands comerciales, comercio ambulatorio. La comunidad demanda a la institución educativa la formación de estudiantes con comportamientos adecuados, cuidado del medio ambiente, seguridad vial y participación de una ciudadanía activa.

La Institución Educativa atiende al nivel educativo secundario en el turno de mañana, cuenta con treinta y seis (36) secciones con una antigüedad de más de 50 años, tres (03) laboratorios (física, biología y química) debidamente implementados, un (01) aula de investigación científica con 36 computadoras, dos (02) talleres (Industria del vestido y alimentaria) medianamente implementados, una (01) biblioteca con más de dos mil libros y 21 computadoras, un auditorio para 200 personas, ocho (08) áreas verdes, un (01) polideportivo, servicios básicos de agua y desagüe, electricidad, teléfono e Internet. Tiene una población estudiantil femenina de casi 800 estudiantes que en su mayoría provienen de los diversos conos de la ciudad, participan activamente en las diversas actividades programadas por la institución fuera y dentro de ella, demuestran dominio e interacción con las tecnologías sin embargo no le dan un uso apropiado que contribuya en la mejora de sus aprendizajes, muestran actitudes de liderazgo a través de su participación en las diversas organizaciones estudiantiles existentes en la institución. Los padres de familia en un mayor porcentaje son inmigrantes de las provincias altas de la Región Arequipa como también de otras regiones, que habitan las zonas urbano

marginales de la ciudad con grado de instrucción del nivel primaria y secundaria y un reducido porcentaje del nivel de educación superior, desarrollan diversas actividades económicas principalmente el comercio minoritario y ambulatorio, así mismo como choferes de servicio de transporte urbano y taxi, a la construcción civil y un número menor de trabajadores públicos, con un ingreso económico que en muchos casos no cubre la canasta familiar de alimentos y al pago de servicios, razón que en algunos casos obliga a trabajar a ambos padres. Cabe señalar también que muchas de las estudiantes de la institución aportan a la economía de sus hogares o se autoabastecen, a través de trabajos eventuales o por horas luego de la jornada escolar, realizando diversas labores como vendedoras de mostrador de comercios, cuidado de ancianos y niños y venta ambulatoria, entre otros. Los docentes que laboran en la institución educativa, en su mayoría cuentan con una preparación académica y profesional adecuada acorde a las demandas actuales de la educación, son partícipes activos de las diversas actividades que se programan durante el año lectivo escolar, muestran predisposición al trabajo educativo y a la mejora de los aprendizajes de las estudiantes, sin embargo, muchos de ellos se limitan al trabajo individualizado y no al trabajo cooperativo. El equipo directivo que consta de una directora, un subdirector y una subdirectora que cuentan con una preparación académica profesional constante y actualizada en cuyas acciones y actividades desarrolladas en la institución educativa, se enmarcan en el desarrollo de los compromisos de gestión escolar y en el Marco del Buen Desempeño Directivo a través de un liderazgo pedagógico compartido, cuyo actuar de día a día es optimizar el clima escolar, la resolución de conflictos entre estudiantes y padres, lidiar con la resistencia de algunos docentes al cambio de la práctica pedagógica docente.

Los docentes que laboran en la institución educativa, en su mayoría cuentan con una preparación académica y profesional adecuada acorde a las demandas actuales de la educación, son partícipes activos de las diversas actividades que se programan durante el año lectivo escolar, muestran predisposición al trabajo educativo y a la mejora de los aprendizajes de las estudiantes, sin embargo, muchos de ellos se limitan al trabajo individualizado y no al trabajo cooperativo. La relación; docentes / estudiantes demuestran un alto grado de comunicación efectiva y empatía, sin embargo en la relación docente / docente se evidencia problemas de comunicación y tolerancia que no permite un adecuado desarrollo del clima institucional y optimizar las relaciones interpersonales trayendo consigo dificultades en el logro de los objetivos de los



compromisos de gestión escolar, respecto a la relación docente / padre de familia también evidencia problemas de comunicación ya que a pesar de la permanente convocatoria al padre de familia para que se apersona a la institución educativa, éste no asiste, este distanciamiento entre el padre y la institución genera que los padres de familia no se involucren y aporten en la educación de sus menores hijas, como también el desconocimiento por parte de ellos de los avances y dificultades que puedan tener las estudiantes en el proceso de sus aprendizajes. Sin embargo, ante estas dificultades la institución realiza diversas acciones con la finalidad de involucrar y acercar al padre de familia a través de la escuela de padres y familias fuertes.

La institución educativa cuenta con fortalezas tales como su ubicación estratégica que permite la presencia de estudiantes de todos los conos de la ciudad, así mismo cuenta con laboratorios y talleres debidamente implementados y así mismo oportunidades del entorno, que pueden contribuir a fortalecer y optimizar los aprendizajes de las estudiantes, ya que por estar ubicada en el centro histórico de la ciudad de Arequipa, se tiene acceso a museos, salas de arte, iglesias y plazas coloniales, bibliotecas y lugares turísticos, que pueden ser aprovechadas por los docentes como recursos en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje y así mejorar la educación de las estudiantes.

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

El ejercicio de liderazgo pedagógico como criterio fundamental de la gestión pedagógica involucra una serie de acciones que desarrolladas eficientemente coadyuvan a la mejora de la calidad educativa, en este sentido el problema priorizado: la deficiente gestión en el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica de los docentes, es el resultado del análisis de las fichas de monitoreo al desempeño docente, del cuaderno de campo de monitoreo y las actas de evaluación finales de los tres últimos años y tiene directa relación con el Cuarto Compromiso de Gestión Escolar: el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, que tiene como prácticas claves la planificación curricular colaborativa, el seguimiento al desempeño de los estudiantes, así mismo la supervisión y acompañamiento de los aprendizajes y a la promoción del trabajo colaborativo y desarrollo docente. De igual manera se vincula con el Marco del Buen Desempeño del Directivo en el **Dominio 02:**

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, la **Competencia 06:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje y sus respectivos desempeños del MBDDir, así también este problema radica en la tercera dimensión de Viviane Robinson; planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, que implica prácticas específicas como: retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje y monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.

El problema identificado ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas; técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto, permitiendo determinar los objetivos estratégicos, dimensionar en función de la gestión escolar y establecer las acciones a desarrollarse. Es así que se ha determinado la primera causa de dicho problema que es el inadecuado trabajo colegiado, el mismo que se relaciona con el factor causal referido a la formación y profesionalización docente, es así que esta causa y factor conlleva al efecto del trabajo individualizado por parte de los docentes. Esta combinación involucra procesos de gestión tales como: clima escolar y gestión curricular.

Así mismo se ha identificado una segunda causa, que es la limitada aplicación de estrategias e instrumentos adecuados para el monitoreo y acompañamiento, relacionado al factor causal a la formación y profesionalización docente, dando como resultado el efecto de obtener información limitada y subjetiva de la práctica pedagógica del docente en el aula. Esta relación involucra procesos de gestión tales como: gestión curricular y monitoreo y acompañamiento.

Y finalmente se menciona la tercera causa, que es la aplicación de un plan inadecuado de monitoreo y acompañamiento, la misma que se relaciona con el factor causal referido a métodos y procesos y a la formación y profesionalización docente, dando como efecto deficiencias en el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica de los docentes. Esta vinculación involucra los procesos de gestión tales como: gestión curricular y monitoreo y acompañamiento.

A través del análisis de fuentes de información como: fichas de entrevista , encuesta a docentes y el cuaderno de campo de observación al desempeño docente en el aula, se ha identificado deficiencias en el monitoreo, acompañamiento y asesoramiento a los docentes en su práctica pedagógica, dando lugar a que no se logre el monitoreo y acompañamiento al 100% de docentes, así mismo la información recabada luego del monitoreo presenta limitaciones y presenta algunas subjetividades, y finalmente la acción del monitoreo se da de una manera inadecuada y carente de resultados positivos. Las causas del presente problema son al incumplimiento del plan y cronograma de monitoreo debido a la recargada labor administrativa del directivo, así también se debe a la limitada aplicación de estrategias e instrumentos de recojo de información para el monitoreo y acompañamiento, finalmente se debe también a un inadecuado plan de monitoreo, acompañamiento y asesoramiento, situaciones que conlleva a plantear las siguientes alternativas de solución, tales como: distribuir y organizar adecuadamente el tiempo de la función directiva, así como seleccionar y aplicar seleccionar adecuadamente estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento, y finalmente diseñar y ejecutar un plan adecuado de monitoreo y acompañamiento.

### **1.3 Formulación del problema**

Luego del análisis de resultados de las diversas fuentes de información de diagnóstico, se ha evidenciado un inadecuado trabajo colegiado docente, una limitada aplicación de estrategias y e instrumentos adecuados para el monitoreo y acompañamiento y así mismo la aplicación de un inadecuado plan de monitoreo.

Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asume el desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Desempeño 20: 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, relacionándose con la situación problemática.

Por consiguiente, el problema priorizado para el presente plan de acción se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo contribuir a una adecuada gestión en el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica en la Institución Educativa Micaela Bastidas de Arequipa? Dicho problema se vincula estrechamente con el Compromiso 04 de Gestión Escolar, referido al Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la Institución Educativa y así mismo se vincula a una de las dimensiones de Liderazgo Eficaz de Vivian Robinson relacionada a la Promoción y Participación en Aprendizaje y desarrollo Docente.

#### 1.4 Planteamiento de alternativa de solución

**Tabla N° 01**

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

CAUSAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	ACCIONES
Inadecuada implementación de las CPA en la institución.	Implementar el CPA en la institución.	Gestión Curricular	Implementación de las CPA en la I.E. a través de jornadas de reflexión con la participación de toda la comunidad educativa.  Ejecución de jornadas de trabajo en las CPA implementadas.
Limitada aplicación de estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento.	Diseñar estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento.	Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	Implementación de jornadas de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia y características del monitoreo y acompañamiento pedagógico en las I.E.  Aplicación de estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de monitoreo (MAE).
Plan inadecuado de monitoreo y	Mejorar el plan de monitoreo y	Monitoreo, Acompañamiento y	Implementación de jornadas de trabajo con

acompañamiento.	acompañamiento.	Evaluación	<p>la comunidad educativa para la elaboración consensuada del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p> <p>Aplicación y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de reflexión y sistematización.</p>
-----------------	-----------------	------------	--

Para el planteamiento de la alternativa de solución se ha establecido acciones las cuales contribuyan a la solución del problema planteado anteriormente, la primera acción intenta establecer e implementar las CPA en la institución que permitirá optimizar el trabajo colegiado y colaborativo entre todos los agentes educativos, así mismo se ha considerado la implementación de jornadas de sensibilización para toda la comunidad docente respecto a la importancia del MAE a la práctica pedagógica con la intencionalidad de mejorar la gestión curricular, la praxis educativa del docente y por ende los aprendizajes de las estudiantes, y por último, implementar jornadas de trabajo para que de manera consensuada se elabore un plan de monitoreo y acompañamiento para que manera eficaz y pertinente se evalúe y se asesore la práctica pedagógica de los docentes.

### 1.5 Justificación

El presente trabajo Plan de Acción fortalecimiento de la gestión del monitoreo y acompañamiento a través de la institucionalización de la CPA en la institución educativa Micaela Bastidas de Arequipa, es de vital importancia, ya que se pretende fortalecer la práctica pedagógica del docente considerando las variables propuestas por Kenneth Leithwood tales como: las **motivaciones**, lo cual el equipo directivo deberá tener la capacidad de inspirar compromiso, energía y una visión común entre los docentes, así mismo se considerará las **condiciones** adecuadas en las institución educativa que permita alcanzar los cambios señalados en la presente propuesta y finalmente se tomará en cuenta las **capacidades** tales como conocimientos y destrezas del colectivo docente que permita optimizar la práctica pedagógica a través de un eficiente trabajo colegiado.

## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Soto, L. y Camacho, N. (2015), presentaron la investigación “El monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente” de la I.E.I. N° 199 Divina Providencia de Abancay, el presente trabajo de investigación se enmarca dentro del paradigma socio crítico, denominada investigación acción educativa en su variante de investigación acción pedagógica y modalidad investigación de aula. Asumiendo la deconstrucción, reconstrucción y evaluación como proceso investigativo. Tiene como objetivo realizar la deconstrucción y reconstrucción de la práctica de la gestión en el monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente.

Flores, J., (2017), en su trabajo de investigación “Liderazgo escolar efectivo para mejorar el nivel de desempeño de los docentes de 4° grado de primaria de la de la I.E. 43025 Adelaida Mendoza de barrios de Moquegua”, que tiene por objetivo utilizar estrategias de liderazgo escolar efectivo para mejorar el desempeño de los docentes del 4° grado de primaria, mejorando la práctica de gestión escolar, para ello se aplicaron diversas acciones de monitoreo, asesoramiento, grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, ante la gestión escolar centrada en la dimensión administrativa, para pasar a una gestión escolar centrada en los aprendizajes, y desarrollar capacidades de desempeño docente, mediante la organización del trabajo en equipo.

##### 2.1.2 Antecedentes internacionales

Adrián, D., (2015), en su proyecto “Comunidades profesionales de aprendizaje para su instalación en la escuela Santa Clara” plantea que la calidad de enseñanza y aprendizaje puede mejorar si los docentes trabajan y aprenden juntos y por ende así optimizan los niveles de rendimiento escolar. Así mismo plantea que las Comunidades Profesionales de Aprendizaje están llamadas a ser espacios de formación y aprendizaje continuo mediante el cual puedan los docentes puedan gestionar el conocimiento desarrollando

un lenguaje común para la práctica educativa, así también considera que este trabajo mancomunado es colegiado, compartido, reflexionado y continuo permitiendo que los involucrados asuman una responsabilidad colectiva respecto al éxito del aprendizaje de los estudiantes y de toda la comunidad. Ante todo lo planteado el autor también sostiene y recomienda que para viabilizar las CPA se debe aplicar como estrategia el trabajo colaborativo, sostiene que este favorece la participación y disposición de los docentes, la identificación con la institución y el sentirse parte de la comunidad educativa, así mismo se fortalece la solidaridad, la fraternidad, el compartir lo que se sabe, la paciencia y la capacidad de la toma de decisiones, a la lectura de este proyecto podemos afirmar que las comunidades profesionales del aprendizaje aplicado a través del trabajo colaborativo contribuye a la mejora de la gestión de los aprendizajes. La tesis mencionada tiene una relación directa con el presente trabajo, en la medida que se trata de establecer la importancia de implementar las Comunidades Profesionales del Aprendizaje para el fortalecimiento del MAE.

Rodríguez, F. y Barraza, L., (2015), en su libro “El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza”, muestran los resultados de la investigación-acción llevados a cabo en un centro escolar denominado Educación Media Superior a Distancia, mejor conocido como EMSaD, su número 21, ubicado en la comunidad de J. Agustín Castro, Dgo., dicho centro es administrado por el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Durango (CECyTED), cuya finalidad de la investigación estaba referida a cómo mejorar el proceso enseñanza- aprendizaje e incrementar el promedio escolar de los alumnos de la generación 2009-2012 del EMSaD 21 de la comunidad de J. Agustín Castro, Dgo., mediante la implementación de estrategias de enseñanza en el marco del trabajo colegiado entre director y docentes. Así mismo este libro aporta e intenta socializar las vicisitudes que derivan del trabajo colegiado ante la comunidad académica nacional e internacional con la finalidad de que se reconozca y valore la importancia de trabajar colegiadamente y como consecuencia mejorar situaciones que dificultan el quehacer docente, la gestión escolar y el liderazgo compartido en las instituciones educativas.

Avendaño, A., (2014), en su investigación “Gestión Curricular como proceso de mejora mediante el trabajo colaborativo”, este proyecto fue aplicado en la institución educativa AMG, la cual se caracteriza por ofertar los niveles de educación media superior y

superior en la ciudad de Guadalajara, México. El objetivo de este proyecto de intervención es que el equipo docente de la institución es que fortalezca el uso de estrategias didácticas adecuadas a en el proceso enseñanza-aprendizaje a través de un trabajo colaborativo entre los equipos de docentes y directivo y ambos superen el individualismo y construyan metas comunes para la mejora de los aprendizajes.

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

### **2.2.1 Monitoreo y acompañamiento pedagógico**

El monitoreo es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa. La palabra “Monitoreo” (o lo que sería más castizo, “monitoria”) viene del latín “monere” que significa “advertir”. La Academia Real define “monitoria” como “consejo, monición, advertencia. Para Guach y Peña (1995) centrandose en lo pedagógico “El monitoreo es un proceso continuo que acompaña y forma parte de la práctica profesional donde tiene lugar la observación, la retroalimentación, el debate y el análisis crítico reflexivo y recreativo sobre el desempeño del docente en el aula y su repercusión en el aprendizaje de los educandos, así como en la formación y desarrollo de competencias profesionales que tributan a una práctica eficiente. Para su implementación se requiere la previsión y el uso de herramientas o instrumentos: Un cuaderno de campo, ficha estructurada de observación en aula y encuestas de opinión a los estudiantes y familias.

El acompañamiento pedagógico es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el



equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua.

En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en evidenciar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y formular estrategias para impedirlo. La idea es señalar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

El acompañamiento pedagógico es un proceso sistemático y permanente mediado por el acompañante con el objeto de interactuar con el docente y director para promover la reflexión sobre su práctica y la toma de decisiones de los cambios necesarios hacia un proceso de transformación para garantizar el logro de aprendizajes en los estudiantes.

### **2.2.2 Desempeño docente**

Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de los estudiantes.

Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (Valdés, 2000).

Está expresado en el Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías:

cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

### **Dominios:**

#### **Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales (materiales e inmateriales) y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

**Dominio 2:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones.

Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

#### **Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

#### **Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (MINEDU, Marco del buen Desempeño Docente, 2014) Se proponen cambios estructurales desarrollando:

Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las niñas y niños.

Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.

Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

La propuesta de **La escuela que queremos** se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad.

**La escuela que queremos** se organiza en tres componentes cuya sinergia permitir alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos los y las estudiantes.

- a. Gestión de los procesos pedagógicos
- b. Convivencia democrática e intercultural
- c. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad

### **2.2.3 Gestión curricular**

El MINEDU (2017), considera la gestión como la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos – humanos, materiales, de tiempo – que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas o los objetivos que se tienen trazados. Es decir, tiene que ver con el conjunto de acciones que una persona o equipo realizan para alcanzar las finalidades de un proyecto, bajo esa premisa, define a la Gestión Curricular, como 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 aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados.

### **2.3.4 Comunidades Profesionales del Aprendizaje**

El término de comunidades de aprendizaje en general se usa para describir el fenómeno de los grupos o comunidades de individuos que aprenden juntos. Los grupos con un propósito compartido se comprometen en interacciones de aprendizaje que no sólo benefician a los individuos, sino que también a la comunidad que les rodea, sea esta la misma escuela o el espacio geográfico en el que se ubica.

Su composición puede ser variada ya que puede estar compuesta por directivos y/o profesores que buscan y comparten aprendizaje de forma continua para aumentar la eficacia de su situación sobre el aprendizaje de los estudiantes (Leo y Cowand, 2000), por grupos de profesores que, dentro de una escuela, participan con un propósito común de aprender, o conectando también a los estudiantes con los demás miembros de la escuela, para implicarlos activamente en actuaciones de aprendizaje compartido. La finalidad última es mejorar la educación, que los lleve a convertirse en una escuela ideal.

“Las comunidades de aprendizaje son una apuesta por la igualdad educativa en el marco de la sociedad de la información para combatir las situaciones de desigualdad... el aprendizaje se entiende como dialógico y transformador de la escuela y su entorno”

(Flecha, R. y Puigvert, L., 2002). En este sentido, el aprendizaje escolar requiere de la participación de las familias y las instituciones sociales que se ubican en el entorno inmediato de la escuela, lo que hacen que el aprendizaje no esté solo en manos de los profesores.

“Los cambios sociales dialógicos requieren que la escuela también adopte alternativas basadas en el diálogo entre las personas que convive en ella” (Elboj, C. y Oliver, E. 2003). Esta afirmación se hace realidad cuando nos damos cuenta que no sólo la escuela enseña, sino que todo el ambiente social en el que está inserta va educando a nuestros niños y jóvenes. La escuela que pretende responder a la sociedad del conocimiento, debe entender que para lograr desarrollar las habilidades que se necesitan en el mundo tecnológico de hoy, no es una tarea que pueda llevarla a cabo sola; necesita de la familia, de las organizaciones y comunitarias, de actores de la vida comunitarias.

“A través de la participación de las personas voluntarias dentro del aula en colaboración con el profesor o profesora y de la ayuda entre mismos compañeros y compañeras es como se llega al máximo de los rendimientos escolares” (Elboj, C. y Oliver, E. 2003).

Por lo tanto, se parte de la idea que en una Comunidad de Aprendizaje todas las personas enseñan con sus palabras y sus actos pueden ser gestoras de cambios en otros, de manera al intervenir en el proceso educativo de los niños y jóvenes desde sus propias experiencias y profesionales ayudando a superar las desigualdades y las exclusiones.

### **2.2.5 Trabajo Colegiado**

El trabajo colegiado se caracteriza principalmente por la participación de todos los integrantes del grupo y porque comparten actividades dirigidas (Johnson y Johnson, 1999). Es un medio fundamental para conformar grupos de trabajo capaces de dialogar y concertar, de tomar decisiones, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y objetivos comunes. Sus objetivos son: planificar el trabajo docente, fortalecer la superación profesional, intercambiar información, lograr una comprensión del proceso de formación de los estudiantes y una mayor claridad en los objetivos de su tarea educativa, generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico que afecten al conjunto de la institución, y propiciar la participación comprometida y

democrática de los docentes que en un ambiente de respeto a la diversidad que permita la toma de decisiones ([http://www.byced.edu.mx/pestudios/pag\\_0/.htm](http://www.byced.edu.mx/pestudios/pag_0/.htm))

Se basa en la participación comprometida, donde reina la democracia en un ambiente de tolerancia a la multiplicidad, busca la colaboración para desarrollar propuestas y solucionar problemas que pueden ser de carácter pedagógico, problemas que afectan a cualquier institución. El trabajo colegiado genera información que permite a los maestros y directivos participantes, una comprensión del proceso formativo de los alumnos y mayor claridad en los propósitos de su tarea como educadores. El clima de trabajo es mejor cuando los maestros acuerdan formas de trabajo comunes y congruentes que son transmitidas a los alumnos y que a su vez, brindan confianza de acercarse a los maestros mismos.

El trabajo colegiado ofrece a los maestros participantes la oportunidad de hacer conciencia de las necesidades de formación propias y de sus alumnos, que pueden ser satisfechas a través de estrategias y acciones específicas que se generen en el grupo de trabajo de una manera organizada (Namo de Mello, 1998). Fierro y Rojo (1994) expresan la importancia del trabajo colegiado como medio para construir un proyecto común de la comunidad escolar, es decir, establecer prioridades y estrategias de trabajo que permitan el logro de los propósitos educativos. El trabajo colegiado es utilizado principalmente por maestros, quiénes en la búsqueda de un intercambio de ideas y experiencias entre colegas y con el objetivo de aprender unos de otros, se reúnen cada cierto tiempo y por voluntad propia.

Si los maestros aceptan la idea de que el trabajo colegiado es esencial para reparar y/o fortalecer las escuelas, entonces, deberán encaminar su energía para desarrollar equipos a través de los cuales su talento sea maximizado (Anderson, 1988). Stenhouse (1991) afirma que el poder que tiene un profesor aislado es muy limitado, los trabajos individuales son ineficaces si no cuentan con unas 24 coordinaciones y apoyo entre colegas. Con sus esfuerzos individuales, poco se puede lograr en las escuelas, por esto se hace necesario el trabajo colegiado en la búsqueda de oportunidades al compartir sus experiencias e ideas.

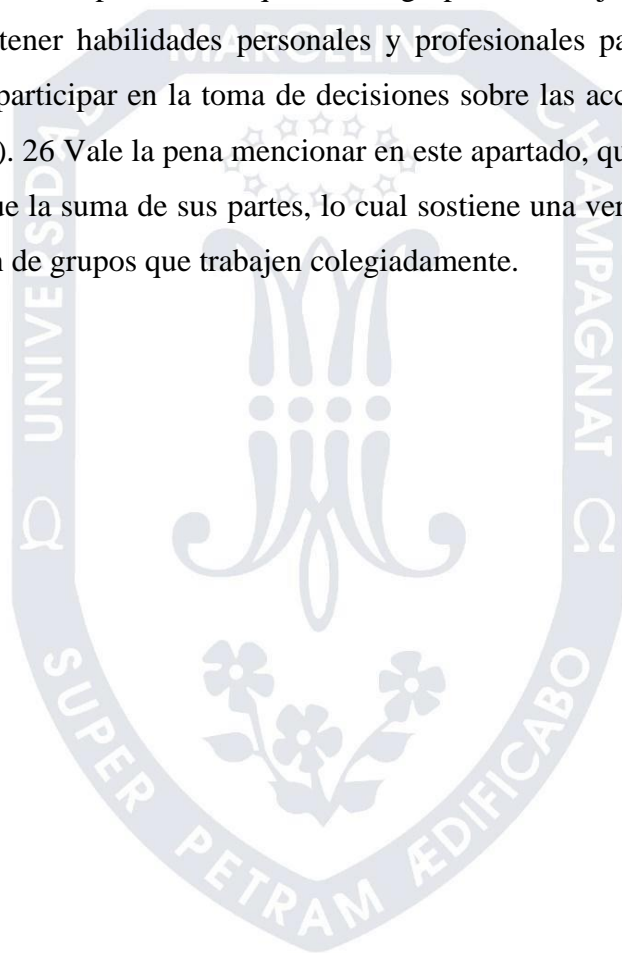
Al trabajar en forma colegiada los maestros pueden tomar consciencia de las necesidades de formación propias y de los alumnos que pueden atenderse a través de estrategias y acciones específicas que se emprendan de manera coordinada. Para ello conviene tener presente que el trabajo dentro del salón de clases es la base de la cual parten un gran número de interrogantes que llevan a la reflexión, a la búsqueda de explicaciones con los apoyos teóricos y al diseño de propuestas de acción, además de que no basta la sola presencia de los docentes o directivos en las reuniones; su participación debe tener sustento en experiencias e información precisas. Muronaga y Harada (1999) afirman que el trabajo colegiado ayuda a generar soluciones creativas para diversos problemas. Señalan que hubo un cambio en cuanto a la solución de problemas en la escuela: de contar con un consultor, quien es una persona externa considerada como experta en el tema, ahora se prefiere el trabajo colegiado que permite a las personas con diferentes experiencias generar soluciones creativas a los problemas comunes.

Agregan que el desarrollo de relaciones colegiadas es un proceso complejo. Lo más importante en este tipo de relaciones reside en el desarrollo de un clima de confianza y respeto, lo cual incluye cierta identificación en las diferentes perspectivas de los miembros, considerando las fortalezas y debilidades de cada uno de los participantes (Hudson y Glom, 1997). Bonals (1996) añade que la confianza es un concepto importante que debe existir en los grupos de maestros, entiende por confianza al hecho de que los participantes tomen conciencia del modo en que se relacionan con los demás 25 compañeros y busquen, a partir de la reflexión y el autoanálisis, tratar temas que sean importantes para todos.

Para crear un ambiente de confianza, los participantes deben desarrollar las metas que quieren conseguir y compartir, además su visión de cómo trabajar para el logro de dichas metas (Mattessich y Monsey, 1992). Esto no significa que las tareas deban ser iguales para todos, sin embargo, lo que, si tiene que ser igual es su participación en la toma de decisiones, a lo que Friend y Cook (1996) agregan que la participación de cada uno de los miembros es igualmente valorada y cada uno también comparte el poder de tomar decisiones. Cada miembro del grupo debe contar con ciertas habilidades personales que contribuyan a alcanzar la meta. Las habilidades dependerán de los roles y las actividades específicas. Un elemento importante es la disponibilidad de colaborar

con los compañeros, quienes cuentan con diferentes estilos de trabajo. Cada maestro comparte sus experiencias personales, sus experiencias dentro del salón de clases, sus conocimientos previos, habilidades personales y su personalidad (Dorian, 1993). Además, cuentan con actividades y métodos que les han funcionado al estar enseñando, lo cual comparten con el grupo. De esta forma, los participantes aprenden unos de otros al compartir sus conocimientos.

Después de lo anterior, se puede decir que, en los grupos de trabajo colegiado, todos los integrantes deben tener habilidades personales y profesionales para compartir con el grupo, además de participar en la toma de decisiones sobre las acciones que realizarán (van Deusen, 1995). Vale la pena mencionar en este apartado, que la Gestalt dice que el todo es mejor que la suma de sus partes, lo cual sostiene una verdad que se relaciona con la construcción de grupos que trabajen colegiadamente.





## CAPÍTULO III MÉTODO

### 3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo de investigación es aplicado, según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, por ende, cada 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. Bajo esa premisa la presente investigación intenta resolver y modificar la deficiente gestión en el monitoreo y acompañamiento a los docentes del nivel secundario de la I.E. Micaela Bastidas de Arequipa, y por ende que el grupo de docentes optimicen su desempeño en el aula, a través de una adecuada implementación del CPA y un plan efectivo de monitoreo y asesoramiento pedagógico.

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

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. La presente investigación es abierta ya que recoge el aporte de diversas investigaciones referidas al tema tratado, es flexible ya que su estructura no es rígida, ya que en su desarrollo y ejecución toma en cuenta situaciones que intervienen, las mismas que no estaban previstas al inicio de la investigación, es holística ya que pretende dar solución a un problema diagnosticado en la institución educativa en su totalidad, respondiendo a la práctica pedagógica de los docentes, al MAE, trabajo colaborativo y CPA.

Recoge el aporte de otras investigaciones Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en y 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). Acción indagatoria de forma dinámica de la gestión curricular como resultado de una realidad institucional, la misma que indica la necesidad de implementar

una serie de estrategias de formación docente desde la gestión con liderazgo pedagógico, así mismo esta temática está sujeta a un conjunto de variantes propias del ámbito educativo entendidas como características particulares de nuestra institución, en las que se resalta condiciones, el perfil de los actores educativos, la cultura escolar, las relaciones interpersonales, etc. Entiendo que lo antes descrito no pretende ser un estudio rígido si no por el contrario estimula la amplitud de la visión a la temática referida.

### **3.2 Diseño de investigación**

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

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la I.E. Micaela Bastidas la problemática a cambiar está referida a la inadecuada gestión curricular en el monitoreo y asesoramiento pedagógico del docente.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496). En tal sentido se pretende cambiar la inadecuada gestión en el monitoreo y asesoramiento pedagógico, a través de un plan de acción participativo por la comunidad docente y directiva. 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).

## **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 Micaela Bastidas del distrito - Arequipa

El plan de acción que presentamos 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 nos 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.

Es importante la presente propuesta ya que permite dar solución a un problema priorizado propia de la institución educativa y es pertinente ya que es el producto del análisis de la realidad institucional, así mismo la presente propuesta permite fortalecer la gestión pedagógica y el ejercicio de liderazgo desde una adecuada gestión en el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica y busca resolver una demanda institucional referida al contexto de la institución educativa.

##### **4.1.1 Objetivos**

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

Fortalecer una adecuada gestión del monitoreo y acompañamiento a través de la institucionalización del CPA en la Institución Educativa Micaela Bastidas de Arequipa.

### **Objetivos específicos:**

Objetivo específico 1: Implementar el CPA en la institución.

Objetivo específico 2: Diseñar estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento.

Objetivo específico 3: Mejorar el plan de monitoreo y acompañamiento.

#### **4.1.2 Participantes**

El plan de acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la IE Micaela Bastidas del distrito - Arequipa. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del plan de acción.

03 directivos

09 coordinadores de área

03 padres de familia de APAFA

55 docentes (población beneficiaria)

#### **4.1.3 Acciones**

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

**Tabla N° 02**

**Objetivos específicos y acciones propuestas**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Implementar el CPA en la institución.	Inadecuado trabajo colegiado.	Implementación de las CPA en la I.E. a través de jornadas de reflexión con la participación de toda la comunidad educativa.  Ejecución de jornadas de trabajo en las CPA implementadas.
Diseñar estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento.	Limitada aplicación de estrategias e instrumentos adecuados para el monitoreo y acompañamiento	Implementación de jornadas de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia y características del monitoreo y acompañamiento pedagógico en las I.E.  Aplicación de estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de monitoreo (MAE).
Mejorar el plan de monitoreo y acompañamiento.	Plan inadecuado de monitoreo y acompañamiento.	Implementación de jornadas de trabajo con la comunidad educativa para la elaboración consensuada del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.  Aplicación y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de reflexión y sistematización.

Para el presente plan de acción se ha establecido acciones las cuales contribuyan a la solución del problema planteado anteriormente, la primera acción intenta establecer e implementar las CPA en la institución que permitirá optimizar el trabajo colegiado y colaborativo entre todos los agentes educativos, así mismo se ha considerado la implementación de jornadas de sensibilización para toda la comunidad docente respecto a la importancia del MAE a la práctica pedagógica con la intencionalidad de mejorar la gestión curricular, la praxis educativa del docente y por ende los aprendizajes de las estudiantes, y por último, implementar jornadas de trabajo para que de manera

consensuada se elabore un plan de monitoreo y acompañamiento para que manera eficaz y pertinente se evalúe y se asesore la práctica pedagógica de los docentes.

#### 4.1.4 Técnicas e instrumentos

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

**Tabla N° 03**

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

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
La observación	Guía de observación
La encuesta	Ficha de encuesta
La entrevista	Cuestionario

#### 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

##### **Recursos materiales**

Proyector multimedia

Computadora

Impresora

Cámara fotográfica

Hojas bond

Fichas de monitoreo

Separatas

Lapiceros

Hojas bond

Papelógrafos

Plumones

Pizarra

Cinta masking tape

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

Una parte del presupuesto para la presente propuesta, proviene de los recursos propios de la institución cuyos costos que demande son autofinanciados con el apoyo de la APAFA los cuales serán incluidos en el Plan Anual de Trabajo de dicho organismo, y la otra parte del presupuesto se obtendrá a través de las alianzas interinstitucionales tales como la Universidad San Pablo y la Universidad Tecnológica del Perú a través de convenios firmados y pactados con dichas instituciones.

**Tabla N° 04**

#### **Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Implementación de las CPA en la I.E. a través de jornadas de reflexión con la participación de toda la comunidad educativa.	-Capacitador	01	-	Autofinanciado  Convenio interinstitucional
	-Proyector multimedia	01	-	
	-Computadora	01	-	
	-Impresora	01	-	
	-Cámara fotográfica	01	-	
	-Separatas	60	S/. 60.00	
Ejecución de jornadas de trabajo en las CPA implementadas.	-Hojas bond	500	S/.10.00	
	-Papelógrafos	20	S/. 10.00	
	-Plumones	24	S/. 48.00	
	-Cinta Masking tape	02	S/. 8.00	
	-Refrigerios	60	S/. 120.00	

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Implementación de jornadas de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia y características del monitoreo y acompañamiento pedagógico en las I.E.  Aplicación de estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de monitoreo (MAE).	-Capacitador	01	-	Autofinanciado  Convenio interinstitucional
	-Proyector multimedia	01	-	
	-Computadora	01	-	
	-Impresora	01	-	
	-Cámara fotográfica	01	-	
	-Fichas de monitoreo	165	S/. 50.00	
	-Papelógrafos	20	S/. 10.00	
	-Hojas bond	500	S/. 10.00	
	-Plumones	24	S/. 48.00	
	-Cinta Masking tape	02	S/. 8.00	
-Refrigerios	60	S/. 120.00		
Implementación de jornadas de trabajo con la comunidad educativa para la elaboración consensuada del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.  Aplicación y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de reflexión y sistematización.	-Proyector multimedia	01	-	Autofinanciado  Convenio interinstitucional
	-Computadora	01	-	
	-Impresora	01	-	
	-Cámara fotográfica	01	-	
	-Hojas bond.	250	S/. 5.00	
	-Papelógrafos	20	S/. 10.00	
	-Plumones	24	S/. 48.00	
	-Cinta Masking tape	02	S/. 8.00	

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

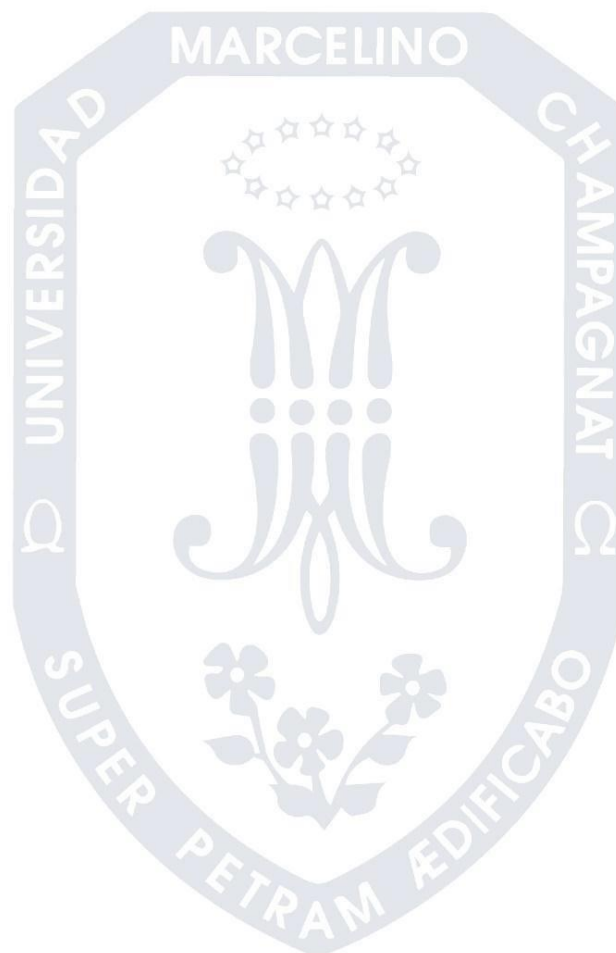
Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo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





	<p>el monitoreo y acompañamiento.</p>	<p>comunidad educativa sobre la importancia y características del monitoreo y acompañamiento pedagógico en las I.E.</p> <p>1.4 Aplicación de estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de monitoreo (MAE).</p>	<p>de área</p> <p>03 padres de familia de APAFA</p>	<p>multimedia</p> <p>Computadora</p> <p>Impresora.</p> <p>Cámara fotográfica</p> <p>Fichas de monitoreo</p> <p>Papelógrafos</p> <p>Hojas bond</p> <p>Plumones</p> <p>Cinta Masking tape</p> <p>Refrigerios</p>									
	<p>Mejorar el plan de monitoreo y acompañamiento.</p>	<p>1.5 Implementación de jornadas de trabajo con la comunidad educativa para la elaboración consensuada del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p> <p>1.6 Aplicación y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento</p>	<p>03 directivos</p> <p>09 coordinadores de área</p>	<p>Proyector multimedia</p> <p>Computadora</p> <p>Impresora.</p> <p>Cámara fotográfica</p> <p>Hojas bond.</p> <p>Papelógrafos</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>			<p>X</p>		<p>X</p>	

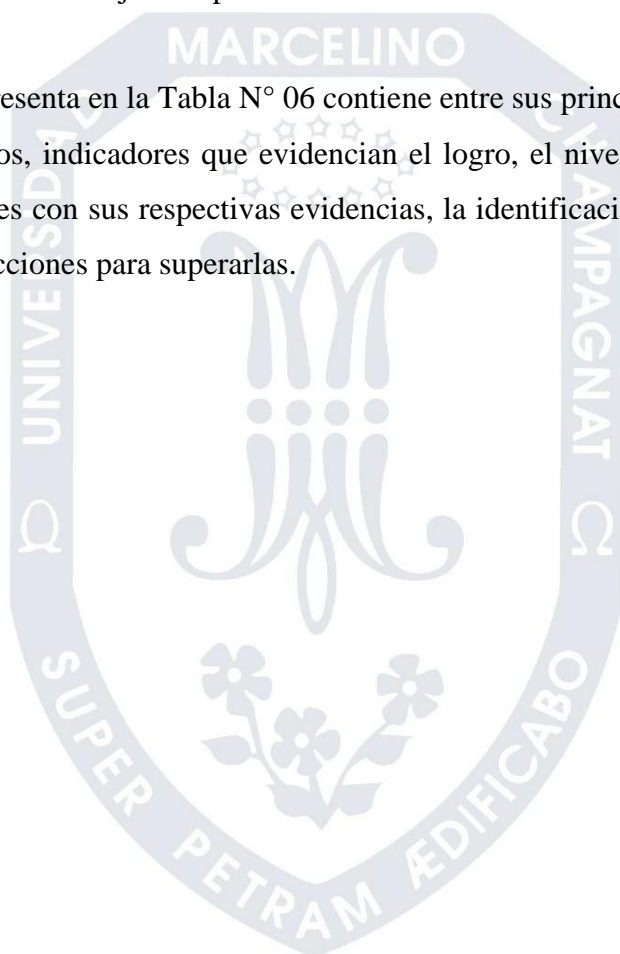
		pedagógico a través de jornadas de reflexión y sistematización.		Plumones Cinta Masking tape												
--	--	---	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

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

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



**Tabla N° 06**

**Matriz de monitoreo y evaluación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Implementar la CPA en la institución.	Implementación de las CPA en la I.E. a través de jornadas de reflexión con la participación de toda la comunidad educativa.	% de docentes asistentes. N° de jornadas de reflexión en el primer periodo marzo-abril 2019.	100% de asistentes. 02 jornadas de reflexión.				Control de asistencia  Cartel de compromisos	Resistencia de algunos docentes al cambio y continuar con el trabajo individualista.	Promover el trabajo en equipo.
	Ejecución de jornadas de trabajo en las CPA implementadas.	% de docentes asistentes. N° de jornadas de trabajo en el primer periodo mayo-diciembre 2019.	100% de asistentes. 08 jornadas de trabajo.						
Diseñar estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento.	Implementación de jornadas de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia y características del monitoreo y acompañamiento	% de docentes asistentes. N° de jornadas de sensibilización en el primer periodo marzo-mayo 2019.	100% de asistentes. 02 de jornadas de sensibilización.				Control de asistencia Estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento. Cartel de compromisos.	Resistencia y temor de algunos docentes al monitoreo y acompañamiento.	Talleres de sensibilización y capacitación referente a las rúbricas del desempeño docente.

	pedagógico en las I.E.  Aplicación de estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de monitoreo (MAE).	% de docentes monitoreados.  N° de jornadas de monitoreo en el primer periodo mayo-diciembre 2019.	100% de docentes monitoreados. 165 jornadas de monitoreo.						
Mejorar el plan de monitoreo y acompañamiento.	Implementación de jornadas de trabajo con la comunidad educativa para la elaboración consensuada del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.  Aplicación y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico a través de jornadas de reflexión y sistematización.	% de docentes asistentes. N° de jornadas de reflexión y trabajo en el primer periodo marzo-mayo 2019.  % de docentes asistentes. N° de jornadas de reflexión y sistematización. Mayo-diciembre 2019.	100% de asistentes. 02 jornadas de reflexión y trabajo.  100% de asistentes. 03 jornadas de reflexión y sistematización.			Control de asistencia  Plan de monitoreo y acompañamiento.  Cartel de compromisos.	Resistencia de algunos docentes al trabajo colegiado y colaborativo y seguir con el trabajo individualista.	Promover el trabajo en equipo.	

#### 4.4 Validación de la propuesta

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

##### 4.4.1 Resultados de validación

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

**Tabla N° 07**

##### Resultados de validación

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

## REFERENCIAS

- Adrián, D., (2015). *Comunidades profesionales de aprendizaje para su instalación en la escuela Santa Clara*. Universidad Alberto Hurtado, Santiago – Chile.
- Avendaño, A., (2014). *Gestión Curricular como proceso de mejora mediante el trabajo colaborativo*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Guadalajara – México.
- Elboj, C. y Oliver, E. (2003). *Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento* Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 17, núm. 3, 2003, pp. 91-103 Universidad de Zaragoza, Zaragoza – España.
- Fierro, C. y Rojo, S. (1994). *El consejo técnico: un encuentro entre maestros*. México, sep, p. 61 72, libros del rincón.
- Flecha, R.; Puigvert, L. (2002). *Las comunidades de aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa*. REXE – Revista de Estudios y Experiencias Educativas, núm. 1.
- Flores, J., (2017). *Liderazgo escolar efectivo para mejorar el nivel de desempeño de los docentes*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú.
- Guach y Peña (1995). *Informe sobre el trabajo realizado en las escuelas Frank Hidalgo Gato y Combatientes de Bolivia, en el programa de Creatividad*. Programa PRYCREA, CIPS, 1995 (Impresión ligera), Documento de trabajo.
- Leo, T. y Cowand (2000). *Lanzamiento de Comunidades de Aprendizaje Profesional: que comiencen las acciones (Launching professional learning communities: beginning actions)* [www.sdl.org./change/issues81/](http://www.sdl.org./change/issues81/)
- MINEDU, (2014). *Marco del buen Desempeño Docente*. Lima – Perú.
- MINEDU, (2017). *Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima – Perú.



Namo de Mello, G. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca del Normalista/ SEP.

Rodríguez, F. y Barraza, L., (2015), *El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza*. México. 1ra edición.

Soto, L. y Camacho, N. (2015). *El monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú.

Valdés, H (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación de desempeño docente*. Recuperado el 02 de abril del 2010, de <http://www.oei.es/de/rifad02.htm>



## APÉNDICES

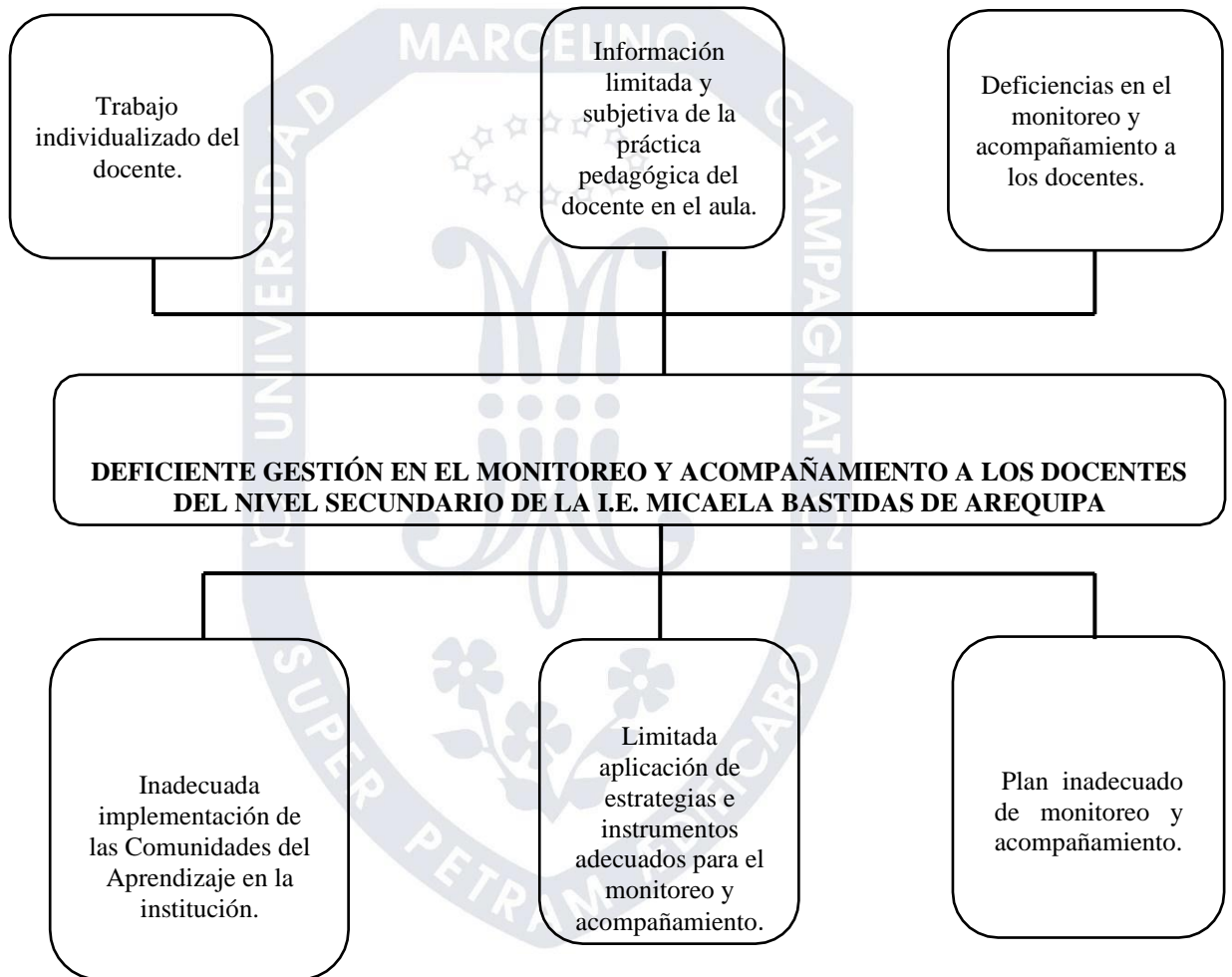
### Apéndice 1

#### Matriz de consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO
Inadecuada gestión en el monitoreo y acompañamiento en la Institución Educativa Micaela Bastidas de Arequipa - Arequipa.	¿Cómo contribuir a una adecuada gestión en el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica en la Institución Educativa Micaela Bastidas de Arequipa?	Institucionalización de las Comunidades Profesionales del Aprendizaje.	Fortalecer una adecuada gestión del monitoreo y acompañamiento a través de la institucionalización de las Comunidades Profesionales del Aprendizaje en la Institución Educativa Micaela Bastidas de Arequipa - Arequipa.	Implementar la CPA en la institución.  Diseñar estrategias e instrumentos para el monitoreo y acompañamiento.  Mejorar el plan de monitoreo y acompañamiento.	Enfoque: Cualitativo  Tipo: Aplicada  Diseño: Investigación Acción  Variante: Investigación Acción Participativa

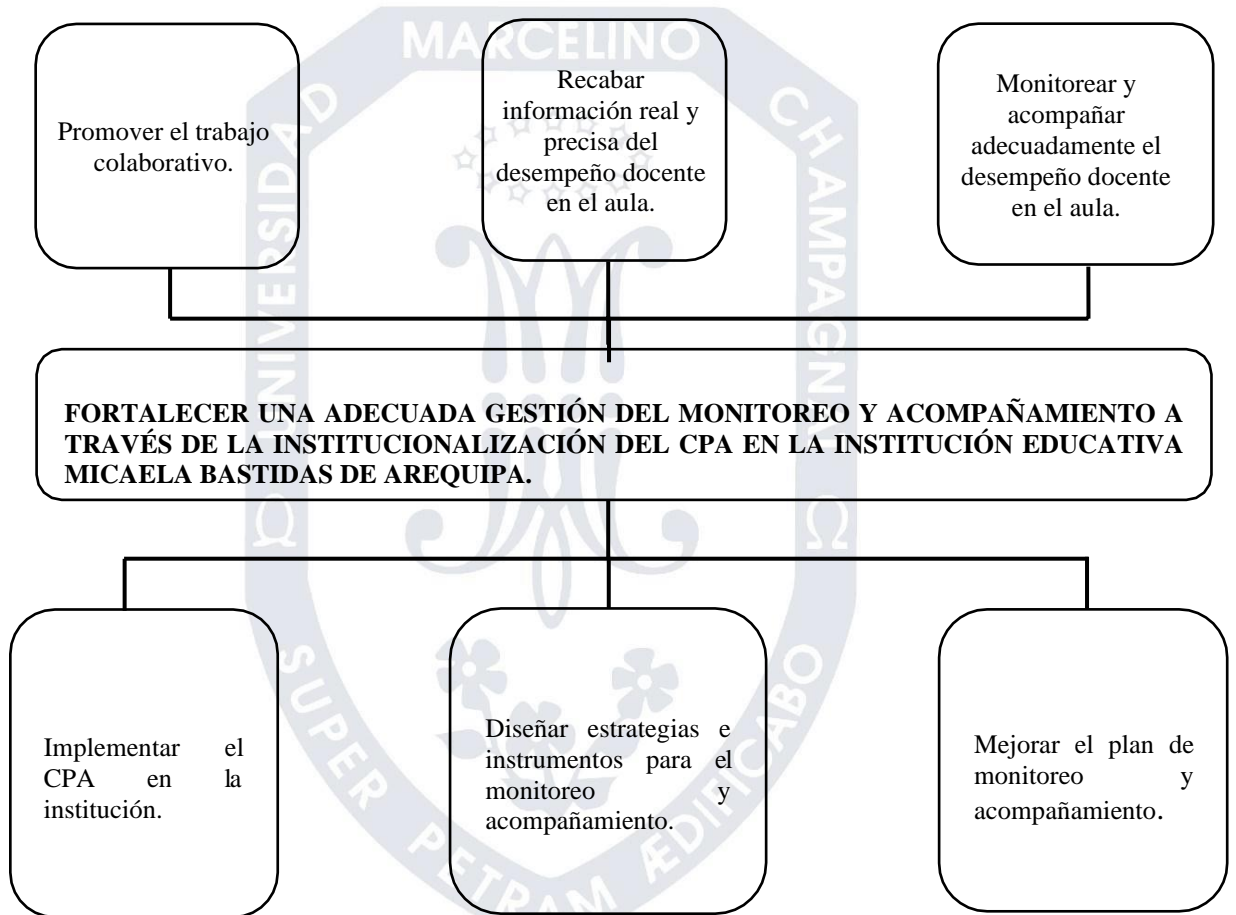
## Apéndice 2

### Árbol de problemas



### Apéndice 3

#### Árbol de Objetivos



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### FOCUS GROUP INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

- **INSTRUMENTO:** GUÍA DE ENTREVISTA
- **FUENTE/INFORMANTE:** DOCENTES
- **TIEMPO:** 40 MINUTOS
- **NÚMERO DE DOCENTES ENTREVISTADOS:** 13

Estimado docente al responder de forma objetiva estas preguntas, contribuyes al diseño de un Plan de Acción que aporte a mejorar los aprendizajes de nuestras estudiantes.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Consideras el monitoreo a tu práctica pedagógica acertado y adecuado?  
¿Por qué?

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

2. ¿Cómo te gustaría que sea el monitoreo y asesoramiento a tu práctica pedagógica?

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

3. ¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades con respecto a tu práctica pedagógica?

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

4. ¿En qué aspectos deberían capacitarte y actualizarte?

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

5. ¿La ficha de monitoreo aplicada, responde a lo actuado en la sesión de aprendizaje? ¿Por qué?

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

6. ¿Consideras el monitoreo a tu práctica docente acertado y adecuado? ¿Por qué?

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

7. ¿Te gusta trabajar en equipo o de manera individual? ¿Por qué?

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

8. ¿Qué problemas de convivencia identificas en nuestra institución en relación a estudiantes y docentes?

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

***¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!***

## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas



