



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN CURRICULAR EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA ENSEÑANZA Y LOS LOGROS DE APRENDIZAJE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCION DEL DISTRITO DE PAUCARPATA - AREQUIPA**

**AUTOR: Katia Messa Meza**

**ASESOR: Jesús Arturo Portilla Valdivia**

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

Arequipa Norte - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

A mi amada familia, mis hijos y mi esposo, quienes me inspiran con su amor a salir adelante y a superarme personal y profesionalmente; a mis padres que con su amor son mi fortaleza y protección, a mis hermanos que con su ejemplo me ayudan a ser lo que soy y a Dios quien me permite tener vida para gozar de mis seres queridos.

## ÍNDICE

Resumen	V
Presentación	7
	Pág.
<b>Capítulo I: Identificación del problema</b>	
1.1 Contextualización del problema	9
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	14
1.3 Formulación del problema	22
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	24
1.5 Justificación	25
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores</b>	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	27
2.1.1 Antecedentes nacionales	27
2.1.2 Antecedentes internacionales	30
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	32
2.2.1 Gestión Curricular	32
2.2.2 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	33
2.2.3 Comunidades Profesionales de Aprendizaje	35
<b>Capítulo III: Método</b>	
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Diseño de investigación	43
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación</b>	
4.1 Plan de Acción	45
4.1.1 Objetivos	46
4.1.2 Participantes	46
4.1.3 Acciones	47
4.1.4 Técnicas e instrumentos	50

4.1.5 Recursos humanos y materiales	51
4.1.6 Presupuesto	51
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	54
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	59
4.4 Validación de la propuesta	61
4.4.1 Resultados de validación	61
<b>Referencias</b>	<b>62</b>
<b>Apéndices</b>	<b>66</b>
Apéndice 1: Matriz de consistencia	66
Apéndice 2: Árbol de problemas	68
Apéndice 3: Instrumentos	69

## RESUMEN

El presente Plan de acción, es de naturaleza educativa y surgió frente a la necesidad de ayudar al personal docente en su labor y mejorar los logros de aprendizaje de las estudiantes. Se observó que la mejor forma de hacerlo era a través del trabajo conjunto y colaborativo, específicamente en el trabajo colegiado ya que existe interaprendizaje y se logran mejores resultados cuando existe una motivación colectiva, por ello se plantea este que lleva por título, Gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuya a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la IE Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa. Tiene por objetivo general, Fortalecer la gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje, implica organizar las labores desarrolladas en las comunidades profesionales de aprendizaje CPA) debido a que se considera una tarea primordial para establecer sesiones y proyectos innovadores. Los participantes son los 35 docentes de educación secundaria de la IE, dentro de las cuales se encuentran tres coordinadoras pedagógicas.

Es una investigación aplicada, educacional, descriptiva y propositiva. Según el enfoque es cualitativa, holística, abierta y flexible, que despliega interrogantes a los actores directos y que se ajusta a la realidad. Todo esto define el diseño como investigación acción participativa, utilizando como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario.

El diagnóstico nos permitió identificar el problema y a la vez rescatar la importancia del trabajo colegiado, así se formula la alternativa de solución la cual consiste en la implementación de un Plan de Trabajo Colegiado donde se tiene como sustento teórico la las dimensiones de liderazgo de Robinson, los procesos de gestión escolar, las variables mediadoras de Leithwood, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo.

Gracias a este Plan de acción se puede afirmar que el trabajo colegiado es una herramienta primordial para lograr atender las necesidades del binomio docente estudiante y se espera que con su implementación se genere una cultura de trabajo colaborativo dentro de las CPA.

Palabras clave: Comunidades profesionales de aprendizaje; Gestión curricular, Monitoreo-Acompañamiento-Evaluación, Trabajo colegiado.

## PRESENTACIÓN

Muchas veces surge la pregunta ¿cómo debe realizar el directivo su labor para ser eficiente? Y es complicado encontrar la respuesta más idónea, sin embargo existe una afirmación “Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos” (MINEDU, 2014) que establece una idea de lo necesario para asumir un liderazgo en la institución. Uno de los ámbitos en los cuales puede generarse transformaciones son las CPA, específicamente en el trabajo colegiado, es por ello que el objetivo general del presente Plan de acción es Fortalecer la gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje, esto implica una reforma en la práctica educativa de manera tal que las estudiantes de la IE sean las directamente beneficiadas con la mejora de sus logros de aprendizaje.

El propósito del Plan de acción es mejorar el desempeño docente a través del trabajo colegiado y los objetivos específicos son mejorarlo a través de las CPA, así como implementar un plan de acompañamiento del trabajo colegiado. Se llevará a cabo en el presente año en el distrito de Paucarpata, que es donde se encuentra la IE, debido a que se observaron deficiencias en la organización del trabajo colegiado, a pesar de que ya se generó la cultura de las CPA. La investigación es de tipo aplicada, educacional, descriptiva y propositiva.

Está organizado por capítulos, los cuales son, capítulo uno, identificación del problema , capítulo dos que contiene los referentes conceptuales y experiencias anteriores, tanto nacionales como internacionales, el capítulo tres referido al método que implica el tipo de investigación así como el diseño y el capítulo cuatro que contiene la propuesta del Plan de acción, su diseño, implementación, monitoreo y evaluación.

En el primer capítulo se realizará la contextualización del problema, el diagnóstico que originó su estudio y la descripción general de la situación problemática. Además se plantea la alternativa de solución y se justifica su importancia.

En el segundo capítulo se hace un análisis de los antecedentes encontrados relacionados con el Plan de acción, estos son nacionales e internacionales y se hace una vinculación

con las acciones a realizar. Además se dan a conocer los referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada. Todo esto ayuda a consolidar el marco teórico.

Respecto al tercer capítulo, se puede afirmar que enmarca al lector en el tipo y diseño de la investigación, explicando el detalle de la recolección de datos y la población con la que se desea trabajar.

El cuarto capítulo explica los objetivos del plan de acción, los participantes en pleno, las acciones a desarrollar, las técnicas e instrumentos utilizados, los recursos humanos y materiales y el presupuesto. Además se desarrollan dos matrices, de planificación y de monitoreo y evaluación.

Finalmente el Plan de acción detalla las referencias y los apéndices: Matriz de consistencia, Árbol de problemas e instrumentos.

Luego de concluido el trabajo, se puede afirmar que se aspira a mejorar la gestión obteniendo el logro de mejorar todo lo desarrollado en el trabajo colegiado, que el desempeño docente sea actualizado, motivador y con la confianza de que lo realizado sea beneficioso para generar proyectos que coadyuven a la mejora de los aprendizajes.

Sea pues todo esto motivo para rescatar la importancia del trabajo colegiado y las CPA de manera tal que se consolide como uno de los factores que determinen el liderazgo directivo, teniendo cuidado en llevarlo a cabo organizadamente.



## CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 Contextualización del problema

El problema a tratar se circunscribe a la Institución Educativa (IE) Nuestra Señora de la Asunción ubicada en la parte Sur Este de la ciudad de Arequipa, en el distrito de Paucarpata provincia de Arequipa. Limita al Norte con la calle Viña del Mar, al Sur con la avenida Kennedy y al Oeste con calle Unión. La entrada principal se realiza por la calle Unión, contando también con otra puerta de acceso al alumnado en la calle Viña del Mar. Pertenece a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Arequipa Norte.

La IE se encuentra en una zona urbana, sin embargo el distrito tiene zonas de escaso desarrollo; limita por el norte con el distrito de Mariano Melgar, por el sur con Sabandía, el oeste José Luis Bustamante y Rivero y por el este con Chiguata. Su nombre deriva de los vocablos “paucar” que significa florido, plumaje de colores, matiz y “pata” que significa andén, es decir que Paucarpata es “Andén Florido” y como su nombre lo indica es uno de los pocos distritos que aún tiene andenería dándole una frescura al lugar. Presenta tres torrenteras y el río Andamayo, siendo su población de 124 755 habitantes distribuidos en 125 pueblos, estando el mayor porcentaje entre 10 y 24 años de edad.

Según el Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) 2011- 2021, del distrito de Paucarpata, las necesidades de la comunidad se ven reflejadas en cuatro ejes (pp. 37 - 39). El primero, trata del desarrollo económico local y fomento productivo, básicamente refiere que existen pequeños comerciantes que requieren de capacitación y financiamiento para desarrollar su negocio.

El segundo eje, trata del ordenamiento territorial y desarrollo de infraestructura, identificando entre las necesidades más importantes el mantenimiento de infraestructura deportiva, recreativa y de esparcimiento así como de la infraestructura vial y de salud. Por otra parte la infraestructura educativa del distrito se encuentra descuidada y desatendida.

Respecto al eje tres, Desarrollo social y capital humano, se observa que la inseguridad en el distrito requiere principal atención en zonas denominadas peligrosas, así como en las zonas de mayor tráfico peatonal, por otra parte el impacto de los programas sociales es limitado, desorientado y se desvían de los grupos vulnerables, llegando a presentar población cuyos ingresos son inferiores al mínimo o no tienen pleno empleo. Por otra parte, el índice de niños y jóvenes que no culminan el ciclo educativo básico completo es elevado, así como el de enfermedades gastrointestinales, infecto – contagiosas, producto de las precarias condiciones sanitarias en algunas zonas del distrito. Se cuenta actualmente con 5 centros de salud y 8 postas.

El eje cuatro, Desarrollo institucional, articulación de actores y participación, se refiere a la presencia de la municipalidad en la comunidad, con servicios públicos deficientes y prestaciones aun con fallas estructurales. En contraposición, se da una actividad agrícola importante para la región, aunque la capacitación está ausente (Presupuesto, 2011 - 2021).

Además en el servicio educativo, existen 157 instituciones educativas (IIEE), de las cuales 27 son de secundaria, 131 públicas y 26 públicas en convenio, cabe señalar que 150 son mixtas, tres son para varones y cuatro para mujeres.

Respecto a la IE, la realidad más cercana a ella se encuentra resumida en la siguiente tabla que contiene tanto aspectos favorables como riesgos del entorno.

**Tabla 1**

**Entorno o contexto externo de la IE**

<b>Aspectos Favorables</b>	<b>Riesgos del Entorno</b>
Cercanía a centros de salud (Red Asistencial Paucarpata y EsSalud) 3 Campos Deportivos cercanos Asistencia de efectivos policiales (Comisaría de Jesús María) Colaboración del Transporte Público con el traslado de los estudiantes hasta la IE	Excesivo tránsito vehicular en Av. Kennedy y Av. Unión Contaminación ambiental Hostales de dudosa reputación Inseguridad Ciudadana (robos, alcoholismo, drogadicción, parques en abandono, gente de mal vivir, prostitución)

Fuente: Mapeo territorial de la IE Nuestra Señora de la Asunción

En cuanto al contexto interno, respecto a la convivencia en la IE, ésta viene establecida a través de las normas elaboradas por consenso al inicio del año escolar, en que prevalece el cumplimiento adecuado y pertinente de las responsabilidades, el buen trato y la atención

oportuna a los estudiantes, esto influye en el buen clima escolar, tanto entre docentes, docente – estudiante y estudiante - estudiante.

La infraestructura es relativamente nueva, data del 2013, año en que el Gobierno Regional de Arequipa entregó la IE al Ministerio de Educación, completamente equipada y mobiliario para las aulas. El tipo de material de construcción es noble, cuenta con 15 secciones, cuatro baterías de servicios higiénicos, cuatro servicios higiénicos para minusválidos, tres talleres y dos espacios de esparcimiento (una plaza y un campo deportivo).

Brinda servicios como Cómputo con dos Aulas de Innovación, un Aula de Diseño Gráfico, un Taller de Gastronomía, un Taller de Arte, un Taller de Música, tres laboratorios, una biblioteca, un Tópico de Enfermería, un ambiente de Psicología, dos cafeterías, una Sala de Profesores, una Sala de Reuniones y seis ambientes administrativos.

Son 567 estudiantes mujeres del nivel secundario, teniendo tres secciones por grado. La IE es pública en convenio y el número de docentes es 35. Se cuenta con tres coordinadores pedagógicos y una coordinadora de tutoría que asumen una jornada semanal de 12 horas, además una jefe de laboratorio también con 12 horas de jornada, un subdirector pedagógico sin aula a cargo y una subdirectora administrativa con 5 horas de dictado. Los coordinadores pedagógicos son los responsables de dirigir las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA).

En cuanto a los padres de familia, se cuenta con un total de 513 familias puesto que varios de ellos tienen más de una hija en la IE y están organizados en la Asociación de Padres de Familia (APAFA), además forman parte del Concejo Educativo Institucional (CONEI), del Comité de Vigilancia, Comité de Mantenimiento, Comité Veedor, Comité de Evaluación, Comité de Gestión de Riesgos, Comité de Calidad y Comités de Aula.

La presente experiencia se desarrolla con todos los docentes como beneficiarios directos, con la participación comprometida del equipo directivo y jerárquico quienes con su apoyo harán eficiente y adecuado el trabajo colegiado, cabe resaltar que cada una de las acciones realizadas redundará en beneficio de la población escolar.

Si bien es cierto hay problemas que se presentan tanto en el contexto externo como interno, los actores educativos de la IE tienen la capacidad de enfrentarlos debido a su profesionalismo, idoneidad y compromiso.

El período de tiempo en que se desarrollará el plan de acción, es desde el mes de marzo a diciembre del próximo año a través de las etapas de sensibilización, capacitación, consenso, implementación, ejecución, evaluación y elaboración de informe.

Respecto a las fortalezas de la IE, serán consideradas por agentes educativos, es decir personal directivo y jerárquico, docentes, padres de familia, estudiantes y exalumnas como puede visualizarse en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Fortalezas de la IE por agentes educativos**

<b>AGENTES EDUCATIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>PERSONAL DIRECTIVO Y JERARQUICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento y monitoreo en la tarea educativa</li> <li>• Capacitación constante en gestión educativa</li> <li>• Dedicación exclusiva al cargo directivo</li> <li>• Son en su mayoría exalumnas de la institución.</li> </ul>
<b>DOCENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con la entrega pertinente de documentación pedagógica</li> <li>• Plena disposición en las actividades académicas, extracurriculares</li> <li>• Compromiso pleno con la comunidad educativa</li> <li>• Disposición al trabajo</li> <li>• Optimo manejo de documentación institucional</li> <li>• Disponibilidad a otorgar información a la comunidad educativa de manera eficiente</li> </ul>
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de Familia identificados con la institución.</li> <li>• Se mantienen informados del proceso académico y formativo de sus hijas.</li> <li>• Padres que apoyan a las actividades institucionales.</li> <li>• Cumplen con las disposiciones institucionales encomendadas</li> </ul>
<b>ESTUDIANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría cuenta con recursos y material educativo para sus estudios.</li> <li>• La mayoría tiene dedicación exclusiva a las actividades académicas.</li> <li>• Cuentan en sus aulas con recursos tecnológicos de última generación que les permite potenciar habilidades y desarrollar competencias.</li> <li>• Muestran identificación con la institución educativa.</li> <li>• Opinan libremente respecto a sus observaciones e inquietudes.</li> </ul>
<b>EXALUMNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están identificadas con la institución</li> <li>• Organizadas en una Asociación</li> <li>• Forman parte de nuestros comités institucionales</li> </ul>

La Tabla anterior muestra las fortalezas de la IE considerando los agentes educativos, los cuales tienen en común la identificación y respaldo a las actividades y necesidades institucionales. En cuanto a las oportunidades, se tiene que la zona presenta andenería, aguas termales de Jesús, manantiales, accesibilidad de transporte público a diversas zonas de la ciudad, Centros de salud cercanos, presencia de un zoológico, conservación y práctica de tradiciones y costumbres en el distrito, cercanía a centros comerciales, asistencia del Párroco de la Iglesia “San Martín de Porres” y reconocimiento de la comunidad hacia el prestigio de la IE.

Todas estas fortalezas permitirán a la IE establecer estrategias que serán apoyadas por los integrantes de la comunidad educativa los cuales con su identificación, brindan garantía de que se desarrollarán con efectividad y eficacia llegando a organizar mejor el trabajo colegiado, puesto que se cuentan con oportunidades que complementan la implementación de lo planificado, posibilitando cambios en la dinámica docente originando la reflexión y análisis necesario respecto a su desempeño, favoreciendo los aprendizajes de las estudiantes, mejorando su calidad de vida, la de sus familias y por ende de la población.

El equipo directivo institucional se caracteriza por tener estudios de maestría y doctorado además está en permanente autocapacitación y considera que la responsabilidad determina el éxito del servicio educativo brindado en toda institución, su mirada es hacia el conjunto y considera como público usuario no sólo a las estudiantes sino también a sus familias, teniendo como apoyo al personal docente y administrativo. Es proactivo y con un sentido de pertenencia hacia la IE y su carisma.

Respecto al personal docente, en su mayoría poseen maestría y se encuentran en permanente actualización, son comprometidos con la IE y se preocupan por el bienestar de las estudiantes; creativos, dinámicos y con bastante apertura; varias de las docentes son exalumnas.

Las estudiantes, son personas con ansias de aprender, que enfrentan los desafíos de establecerse metas ambiciosas, que no tienen temor a asumir retos, exigen a sus profesores dominar su tema y se esfuerzan por hacer las cosas bien además de hacer el bien.



Lo anteriormente señalado, identificación, compromiso, formación y capacidad, convertirá en realidad mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje a través del trabajo colaborativo.

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

En la IE se lleva a cabo hace 8 años el trabajo colegiado entre docentes de la misma área, pero este espacio ha sido mal aprovechado puesto que no hay un orden para llevarlo a cabo, se realiza desordenadamente y sin tener en cuenta una hoja de ruta. En un inicio se percibió entonces que el problema radicaba en la desorganización del trabajo colegiado, posteriormente, se aplicaron instrumentos como el cuestionario y la entrevista, que permitieron especificar la situación problemática referida en el Plan de Acción “Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa”. El análisis del mismo se hizo a través de la técnica del Árbol de problemas, donde la primera causa es el trabajo colaborativo poco eficiente en el trabajo colegiado debido a la desorganización del mismo, la cual se vincula con el factor causal de formación y profesionalización. Además tiene vinculación con factores asociados al aprendizaje como las Características del docente, la formación docente y prácticas en el aula. El efecto resulta ser la escases de proyectos innovadores para fomentar el aprendizaje de las estudiantes.

La segunda causa es el inadecuado acompañamiento del trabajo colegiado, vinculado nuevamente con el factor asociado al aprendizaje, Características del docente, prácticas pedagógicas y recursos en el aula, específicamente con la formación docente, derivado de la formación docente inicial y las limitaciones actuales de formación continua. Su efecto es el desarrollo de sesiones de aprendizaje tradicionales, puesto que si el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) es aplicado solo a la práctica docente en el aula, no se cumplen con éxito todos los procesos pedagógicos, debiendo aplicarse también al trabajo colegiado, para volverlo eficiente y generar la posibilidad de innovar las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

Respecto a la relación de las causas con los procesos de gestión escolar, se puede decir que la primera causa, trabajo colaborativo poco eficiente en el trabajo colegiado, tiene

que ver con la gestión curricular puesto que las CPA son eminentemente participativas y a través de consensos se toma decisiones respecto a la planificación y estrategias a utilizar en la práctica educativa. Por otra parte la segunda causa, inadecuado acompañamiento, tiene que ver con el proceso de gestión del MAE, puesto que en este Plan de acción estamos planteando que el trabajo colegiado presente un proceso de acompañamiento que asegure su eficacia y coherencia.

Los compromisos de gestión escolar con los que está relacionada la situación problemática son uno y el cuatro. El número uno se relaciona con el progreso anual de los aprendizajes en los estudiantes de la IE sin excepción, el cual se convierte en la razón de ser del Plan de acción, puesto que busca la mejora en el logro de los aprendizajes. El número cuatro, se ocupa del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y tiene vinculación directa, ya que se propone realizar acompañamiento al trabajo colegiado docente ya para guiar al personal en las reuniones de área en las que se llevan a cabo las CPA.

Por otro lado responde al Dominio II del Marco del Buen Desempeño Docente, “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes” (MINEDU, 2012) puesto que uno de los efectos que se tendrá al aplicar el Plan de acción es el desarrollo de sesiones con estrategias didácticas innovadoras lo cual es una consecuencia de compartir experiencias en las CPA y reflexionar sobre su práctica, se brindan la posibilidad de mejorar su labor docente en el aula.

Así como también al Dominio II del Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014, p 46) Competencia 5, que se refiere a la obligación del director de promover y liderar una comunidad de aprendizaje colaborativa, de autoevaluación y formación profesional continua para mejorar la práctica pedagógica y los logros de aprendizaje, específicamente el desempeño 16 (Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar) que es la situación problemática considerada.

Responde también a la competencia 6, que trata de la función del director de gestionar la calidad de los procesos pedagógicos en su IE a través del acompañamiento y la reflexión

con los docentes para alcanzar las metas de aprendizaje, con mayor precisión a los desempeños 19 (Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella) y 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) lo cual se ve reflejado en las causas señaladas que toman en cuenta el trabajo colaborativo eficiente y el acompañamiento adecuado.

Respecto a las dimensiones del liderazgo pedagógico, se puede observar que el problema priorizado Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa, tiene relación con la primera dimensión “Establecer metas y expectativas” ya que se trata de elevar los logros de aprendizaje; así como también con la dimensión cuatro “Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente” puesto que el trabajo colegiado es inherente al desarrollo de la labor docente y como el enunciado indica conlleva a mejorar la enseñanza a través de su práctica pedagógica y por consiguiente el nivel de logro de los aprendizajes.

Entre las funciones del trabajo colegiado están la reflexión y el fortalecimiento de capacidades de los docentes, sin embargo no se ha establecido lo que podría denominarse una “hoja de ruta” para llevar a cabo las reuniones eficazmente y propositivamente, por el contrario es un espacio de tiempo mal utilizado que se dedica a conversar las últimas novedades institucionales o bien se aprovecha para revisar cuadernos o corregir sus pruebas como lo han venido manifestando algunos directores que poseen estas horas de trabajo para sus docentes (los que respetan esas horas). Como se puede apreciar, las capacidades de Leithwood (MINEDU, 2017) son parte de este fortalecimiento.

Es por esto que surge la necesidad de asegurar que este espacio realmente sea de consulta, de reflexión, de análisis de las situaciones vividas durante la semana, pero sobre todo, de compartir estrategias. El trabajo colegiado es también una oportunidad para compartir problemas relacionados con la consecución de las metas orientadas a la mejora de aprendizajes, en ámbito de respeto, cultura ética, iniciativa y tolerancia. Para Leithwood (MINEDU, 2017), estarían generadas las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.



Desde el momento en que se busca la mejora de los aprendizajes, se mejora también el desempeño docente, lo cual finalmente logra la cohesión del equipo de trabajo ya que la satisfacción personal que se afianza en este espacio permitirá tener más confianza en su trabajo y se atreverá a realizar otras actividades que el docente considere puede desarrollar en sus sesiones, con el respaldo de haber sido consensado y reflexionado su pertinencia en estas reuniones. Esto resulta ser la motivación establecida por Leithwood ya que el docente está interesado en mejorar su desempeño.

La metodología para la recolección de datos fue cuantitativa y utilizó como técnica la encuesta, siendo el instrumento de recojo de información el cuestionario (ver Apéndice 3). El cuestionario se aplicó a un total de 35 docentes y contenía preguntas para investigar acerca de sus necesidades para la mejora de logros de aprendizaje, dando como resultado lo señalado en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

**Factor que se necesita reforzar en la IE para mejorar el logro de los aprendizajes**

<b>Factores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Cambio de Estrategias Metodológicas	2	6%
Mejora en los documentos curriculares	3	9%
Mayor capacitación	5	14%
Mejor organización en el Trabajo Colegiado	25	71%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario a docentes

Lo cual quiere decir que el factor que consideran debe fortalecer para mejorar el logro de los aprendizajes es la organización del trabajo colegiado teniendo el 71% esta opinión, por cuanto están conscientes de que su correcto desarrollo coadyuva a mejorar su desempeño y por tanto las estudiantes serían las directamente beneficiadas. Como afirman Krichesky y Murillo (2011) es necesaria una reestructuración organizativa para lograr una adecuada cultura organizativa (p. 78).

Posteriormente se aplicó otro cuestionario en base a la problemática señalada y referida específicamente al desarrollo del trabajo colegiado cuyos resultados se muestran en las Tablas 4, 5, 6, 7 y 8.

**Tabla 4**

**Motivos para no desarrollar adecuadamente el trabajo colegiado**

Motivos	Cantidad	Porcentaje
Algunos docentes muestran Indiferencia y falta de voluntad y disposición	12	35%
El personalismo hace que salga su egoísmo	7	20%
Considera que no se realizan actividades importantes	16	45%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario a docentes

Se observa que el mayor porcentaje de docentes señala que no desarrollan adecuadamente el trabajo colegiado porque las actividades realizadas no las consideran importantes esto debido a que normalmente se improvisan, como se pudo observar a través de las actas de reunión de área, en que se prioriza lo urgente a lo importante, esto tiene relación con la tabla anterior.

**Tabla 5**

**Acciones que desarrolla el docente que no aportan al trabajo colegiado**

Acciones que aportan	Cantidad	Porcentaje
Ausencia de algún docente	10	30%
Actividades extracurriculares	25	70%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario a docentes

Según la percepción del docente, las acciones que no aportan al trabajo colegiado son en su mayoría (70%) la abundancia de actividades extracurriculares, específicamente las que corresponden al calendario cívico escolar puesto que a veces se extienden abarcando tiempo del desarrollo de las sesiones y además implica la existencia de comisiones de trabajo que implican funciones determinadas en las actividades señaladas por parte del equipo de docentes de acuerdo al área, nuevamente la falta de organización se hace evidente.

**Tabla 6**

**Actividades que se llevan a cabo en el trabajo colegiado**

Actividades del TC	Cantidad	Porcentaje
--------------------	----------	------------

Revisión de proyectos	7	20%
Capacitaciones	9	15%
Avance curricular	7	20%
Planificación curricular	11	30%
Planificación de actividades	21	60%

Fuente: Cuestionario a docentes

Las actividades que llevan a cabo en el trabajo colegiado de la institución son en su mayoría planificación de actividades, seguida de la planificación curricular y revisión de proyectos así como avance curricular, lo cual tiene relación directa con la pregunta anterior puesto que las actividades extracurriculares como ya se indicó requiere de la asunción de funciones y por tanto planificación de la actividad en sí misma. Además cada área desarrolla actividades inherentes a su materia lo cual implica participación en algunas formaciones de los días lunes. Cabe mencionar que podían marcar más de una alternativa, es por ello que no se totalizan los resultados.

**Tabla 7**

**Actividades que faltan desarrollar en el trabajo colegiado**

Actividades que faltan desarrollar	Cantidad	Porcentaje
Capacitaciones con especialistas	15	40%
Compartir experiencias profesionales	10	30%
Sistematizar las buenas prácticas	10	30%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario a docentes

Las actividades que consideran faltan desarrollar en el trabajo colegiado son principalmente capacitaciones con especialistas, esto es referido específicamente al área en la que se desempeñan, puesto que el perfil del docente asuncionista conlleva a una preparación permanente y oportuna, siendo desafiados por las estudiantes a poseer un dominio disciplinar óptimo, es por ello que requieren de formación especializada que le brinde mayores y mejores herramientas para desempeñarse en el aula. Al respecto en el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir) se afirma que el directivo debe gestionar oportunidades de formación para los docentes, lo cual cubriría la necesidad detectada (Desempeño 15).

**Tabla 8**

### Acciones de acompañamiento que genera compromiso docente en el trabajo colegiado

Monitoreo y Acompañamiento	Cantidad	Porcentaje
Seguir un programa de actividades	25	70%
Evaluar el Trabajo Colegiado desarrollado	10	30%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario a docentes

Respecto a las acciones de acompañamiento que generan compromiso docente en el trabajo colegiado, al ser consultado el docente, señala que debería seguir un programa de actividades, el cual se vería plasmado en un plan de trabajo que oriente oportuna y adecuadamente todo aquello que va a llevar a cabo en la hora del trabajo colegiado y que le va a permitir implementar de mejor manera las CPA, esto se haría efectivo con una hoja de ruta.

Resumiendo, en el diagnóstico se consideraron dos etapas, en una primera etapa se investigó el factor que más influenciaba en la mejora de los aprendizajes, identificando que era la mejor organización del trabajo colegiado siendo determinante para la elección de la situación problemática del plan de acción. Por ese motivo se llevó a cabo la segunda etapa en la cual se especificaron, en primer lugar, el motivo por el que no se desarrolla adecuadamente el trabajo colegiado señalando que no se consideran actividades importantes en el mismo, en segundo lugar, que las actividades extracurriculares no aportan al trabajo colegiado, en tercer lugar, que en el trabajo colegiado se llevan a cabo actividades frecuentes de planificación de actividades y planificación curricular, en cuarto lugar, se considera que faltan compartir experiencias profesionales y sistematizar las buenas prácticas y por último se sugiere acompañamiento del trabajo colegiado y debe considerar un programa de actividades.

### 1.3 Formulación del problema

En la IE se viene desarrollando dos horas semanales de coordinación de área o trabajo colegiado, en éstas, el coordinador pedagógico está presente para poder coordinar actividades propias del área correspondiente. Los docentes que pertenecen a la misma área coinciden en esas horas y tienen además un docente coordinador de área que es elegido democráticamente por ellos para organizar las actividades directamente. El

problema está en que el trabajo colegiado desarrollado es muy desordenado y se prioriza lo urgente a lo importante, desperdiciando el tiempo destinado a optimizar su labor o perdiendo de vista el objetivo puesto que la atención se dispersa en conversaciones intrascendentes; por otra parte no se realiza un acompañamiento adecuado ni se cuenta con una hoja de ruta para poder llevar a cabo el trabajo colegiado ordenadamente, es por esto que la situación problemática establecida es Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa.

En vista de la problemática señalada, el escenario ideal viene a ser aquél en el que se cumplen las competencias que figuran en el Marco del Buen Desempeño Directivo, la competencia 5, “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”, puesto que el directivo debe ser protagonista de la buena práctica docente, gestionar los recursos adecuadamente para tal fin y liderar el desarrollo profesional docente, observando las necesidades y atendíéndolas oportuna y pertinentemente y la competencia 6, “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (MINEDU, 2014, p. 47) debido a que el acompañamiento debe estar presente en todos los momentos en los cuales el docente se desenvuelve dentro de la IE para que con la influencia del directivo y la reflexión mutua, se logren cambio de actitudes que les permita a los docentes avanzar en un adecuado desenvolvimiento profesional, para esto el directivo debe estar debidamente preparado y empoderado de su papel dentro de esa comunidad educativa

Entonces pues surge la pregunta ¿Cómo contribuir en una gestión curricular que genere espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa?, esto se logrará con un adecuado trabajo colaborativo dentro del trabajo colegiado a través de su organización óptima y con un acompañamiento por parte del directivo oportuno y pertinente, de manera tal que se cumplan las variable de Leithwood, generar condiciones para lograrlo, motivar



al personal para involucrarlo y capacitar tanto al docente como a sí mismo para que se garantice el cumplimiento de los objetivos.

La situación problemática está directamente relacionada con la gestión curricular, ya que en el trabajo colegiado se analiza la práctica docente y todo lo concerniente a ella, ya sea que influya directa o indirectamente, lo cual implica también la gestión de recursos para facilitar su labor además de la elaboración de la documentación colaborativamente entre docentes a fin de planificar las actividades a desarrollar para lograr el desarrollo de capacidades de una manera innovadora y creativa y que involucre comprometidamente a todos. Por otro lado también guarda relación con el MAE puesto que parte de la solución está en aplicar un proceso de acompañamiento al trabajo colegiado producto del cual se logre un trabajo óptimo en las reuniones de área y el empoderamiento de las CPA.

Como se puede observar, el problema priorizado es pertinente puesto que estamos a tiempo de realizar cambios y transformaciones en las sesiones de aprendizaje. Además se puede realizar adecuadamente con el personal docente puesto que se cuenta con un clima institucional apropiado, y está capacitado, motivado y muy comprometido con la educación y formación de las estudiantes lo que lleva a tener apertura para realizar innovaciones, además de contar con los recursos necesarios para apoyar dicho proceso.

#### 1.4 Planteamiento de alternativa de solución

La alternativa de solución propuesta consiste en la implementación de un Plan de trabajo colegiado que implica desarrollar esta labor de forma organizada, pertinente y efectiva, contando para ello con una hoja de ruta propuesta, así como con una serie de acciones agrupadas en dos dimensiones, que van desde la sensibilización, capacitación y evaluación. Todo lo señalado se puede observar en la tabla 9.

**Tabla 9**

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

<b>Causas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Acciones</b>
Trabajo colaborativo poco eficiente en	Mejorar el trabajo colegiado a través de las	Gestión Curricular - CPA	✓ Sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA en la mejora de los logros de aprendizaje

el trabajo colegiado	Comunidades Profesionales de Aprendizaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico sobre las necesidades a atender en las CPA</li> <li>✓ Implementación de un plan participativo de las CPA</li> <li>✓ Organización de actividades en el desarrollo de las CPA</li> <li>✓ Implementación de GIA respecto a sus necesidades de formación</li> <li>✓ Intercambio de experiencias de la práctica pedagógica y sistematización de las mismas</li> <li>✓ Reflexión sobre la práctica pedagógica</li> <li>✓ Implementación de proyectos de innovación</li> <li>✓ Seguimiento y evaluación del Plan de CPA</li> <li>✓ Análisis de resultados para establecer un plan de mejora</li> </ul>
Inadecuado MAE al trabajo colegiado	Implementar un Plan de MAE para el trabajo colegiado docente	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Taller de Capacitación a las coordinadoras pedagógicas en MAE al trabajo colegiado</li> <li>✓ Sensibilización del personal docente frente a la importancia del MAE para la mejora del trabajo colegiado</li> <li>✓ Elaboración consensuada de instrumentos de MAE para el trabajo colegiado</li> <li>✓ Aplicación de los instrumentos de MAE corresponsablemente</li> <li>✓ Análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado</li> </ul>

.Esta tabla señala las causas priorizadas que originan y sostiene el problema priorizado, pero la vez, en sentido inverso y positivo, permiten la formulación de los respectivos objetivos específicos y para resolverlos, se muestran coherentemente en las dos últimas columnas de la tabla, las dos dimensiones que agrupan a las acciones previstas para lograr con éxito los objetivos

Desde que apareció la figura de los Coordinadores Pedagógicos en las instituciones educativas que aplican el modelo de la Jornada Escolar Completa, se ha determinado que una de sus funciones principales es el “trabajo colegiado con los docentes de las áreas curriculares” como figura en el documento emitido por el MINEDU, Orientación para el coordinador pedagógico. Así pues se generó la necesidad de habilitar horas de reunión para los docentes de una misma área, la cual debía ser acompañada por los coordinadores pedagógicos, cumpliendo con actividades determinadas que corresponde a su rol. Es por ello que las acciones propuestas están planteadas en base al trabajo desarrollado, considerando que los docentes desean crecer profesionalmente, están capacitados y cuentan con el apoyo de los padres de familia, quienes en algunos casos muestran mayor identificación con la institución.

## 1.5 Justificación

En la institución, el trabajo colegiado se ha venido desarrollando desde hace aproximadamente ocho años, hay dos horas fijas para realizarlo democráticamente con apoyo del coordinador pedagógico, en estas horas el personal docente perteneciente a una misma área no tienen dictado de clases y trabaja compartiendo experiencias, viendo sus evaluaciones, monitoreando en pares, coordinando los concursos y otras actividades; lo bueno es que con ese ritmo, ya se acostumbraron a realizarlo sin mucho esfuerzo. El problema es que se cae en la rutina lo cual obliga a decir lo que los integrantes desean escuchar, además se ha convertido en inmediatista, porque soluciona los problemas a medida que se presentan, por lo que en diálogo con los docentes se consensuó que una de las causas que no colaboran en mejorar el logro de los aprendizajes es el trabajo colaborativo poco eficiente en el trabajo colegiado.

En la IE, el directivo debe actuar de manera reflexiva, crítica y creativa frente a todas las situaciones, además debe poseer una actitud optimista y objetiva, evaluar, incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y fomentar una atmósfera favorable para una convivencia basada en la libertad, justicia, solidaridad y democracia. Todo esto tiene relación directa con el problema en cuestión, puesto que el trabajo colaborativo conlleva a una convivencia democrática y solidaria, además desde el momento en que es optimista y objetivo, se permite realizar el MAE como una forma de reconocer el esfuerzo y mérito del docente.

El problema en cuestión es Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa que se refiere específicamente a transformar la pérdida de tiempo del trabajo colegiado en oportunidad para las CPA. A pesar de ser una acción directa sobre el personal docente, coadyuva también en el fortalecimiento de la gestión, puesto que una mejora en la institución implica una mejora en la misma. Pareciese inverosímil, pero gracias al trabajo colegiado, se puede además mejorar el servicio educativo brindado y aportar más en la formación de todos los integrantes de la comunidad educativa. Es pues una herramienta de apoyo que garantiza la colaboración formal y organizada del personal docente para tener éxito en los esfuerzos por mejorar los logros de aprendizaje.



Entonces las variables de Leithwood se hacen realidad en este Plan de acción por cuanto el directivo necesita generar las condiciones necesarias para llevar a cabo el trabajo colegiado, debiendo estar debidamente capacitado para generar el desarrollo de las capacidades de sus docentes y por último buscar despertar su interés de manera permanente y continua.



## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

Luego de realizar una investigación en internet, se puede rescatar los siguientes antecedentes donde se vio el trabajo colegiado con diferente enfoque, pero en esencia con la misma base teórica. Así se tiene lo siguiente:

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Vargas (2010) a través de la tesis titulada Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos, trata de observar el estilo de gestión pedagógica del trabajo en grupo docente, ver los logros y dificultades, así como el sistema organizativo en el mismo. La población son 66 docentes del Colegio Parroquial San Norberto más cuatro directivos. Las técnicas utilizadas fueron: la encuesta acompañada del instrumento, cuestionario y la entrevista con el instrumento, guía de entrevista.

El enfoque es mixto, cuantitativo y cualitativo; los resultados giran en torno al sistema organizativo es decir a la política, estructura, cultura y clima institucional; al estilo de gestión del director, coordinadores e institucional; procesos de gestión pedagógica como la planificación y ejecución curricular en equipo, organización del equipo docente satisfactoria donde la capacitación y monitoreo debe seguir mejorando; evaluación de la programación curricular observando que hace falta espacios de reflexión e investigación y valoración del trabajo en equipo por parte del mismo docente, siendo los tres últimos los que tienen estrecha relación con el Plan de acción planteado, puesto que son actividades inherentes al trabajo colegiado y responden a las acciones propuestas para que se vuelva eficiente.

En cuanto a las conclusiones, son cinco y la última trata sobre las dificultades de la gestión pedagógica como el monitoreo y falta de iniciativa y sobre los logros de la gestión pedagógica como la coordinación de acciones, cooperación, colaboración entre docentes que a su vez fortalece el clima y cultura institucional, éstas son parte de las dos

dimensiones consideradas cuales son gestión curricular a través de la fusión entre lo pedagógico y lo administrativo (práctica pedagógica vs clima institucional) y MAE ya que considera el monitoreo y evaluación como parte primordial de un trabajo en equipo eficiente.

Lo mencionado, forma parte de las acciones que son inherentes al trabajo colegiado y que deben trabajarlas conjuntamente, en equipo, para que la labor sea coherente y articulada por todos los miembros del área y de la institución. Esta investigación apoya a la teoría que el trabajo colegiado docente (en equipo) mejora el desempeño así como también la organización institucional, lo cual es un punto crucial para la dimensión de gestión curricular, puesto que coadyuva a brindar un servicio educativo de calidad.

Mejía (2018), en su tesis para optar el grado de magister El proceso de la práctica reflexiva que se vivencia en una institución estatal de Primaria del distrito de Lince, plantea generar un espacio para la reflexión docente, haciendo el análisis de cómo lo llevan a cabo en una institución primaria. Sus objetivos fueron el describir la práctica reflexiva y recoger las vivencias de los docentes al respecto. El estudio tiene enfoque cualitativo con un nivel descriptivo, siendo el método de estudio de caso a través de la técnica de la encuesta con el cuestionario como instrumento y de la técnica de la entrevista con la entrevista semiestructurada como instrumento. Se encuestó a los 26 docentes y dos directivos y se contrastó con una entrevista a cuatro docentes.

El resultado más importante es que los docentes manifiestan que la práctica reflexiva contribuye en la mejora de su práctica, es importante para ellos el análisis colectivo de lo encontrado en su labor. De las cuatro conclusiones, la más importante es que se considera el tiempo y carga de trabajo como condiciones que limitan el proceso de reflexión. Como se observa, esta investigación es considerada en el presente Plan de acción, puesto que la práctica reflexiva es una de las acciones a desarrollar en el trabajo colegiado, ya sea entre directivo – docente o docente – docente y tiene relevancia para la dimensión de MAE en vista que se trata de realizar una evaluación de todo lo desarrollado.

Campomanes (2017), en su tesis “Acompañamiento pedagógico directivo y la calidad de la práctica pedagógica en las instituciones educativas de la Red 13 UGEL 07 Lima”, quiso descubrir la relación entre Acompañamiento pedagógico directivo y la calidad de la

práctica pedagógica del docente, llegando a plantear que existía una relación directa entre ellos. La investigación es de nivel descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo y corte transversal. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La muestra consta de 102 docentes y entre sus resultados resaltaremos que el acompañamiento pedagógico mejora la enseñanza aprendizaje, como lo demuestra su hipótesis nula.

Este es el motivo por el cual se ha considerado esta investigación como antecedente, puesto que la razón de ser del Plan de acción es la mejora en los logros de aprendizaje y como éstos tienen que ver exactamente con la mejora de la enseñanza, el acompañamiento es parte primordial para que esto suceda. Luego entre las cuatro conclusiones, la más importante para este estudio, es que el acompañamiento pedagógico de los directores motiva y favorece la calidad de la práctica pedagógica lo cual es inherente al líder pedagógico y se puede afirmar también que el acompañamiento tiene que ser en todas las actividades a desarrollar por parte del docente, una de esas actividades es el trabajo colegiado, considerando que es el espacio donde comparten ideas y experiencias que logran solucionar y es saludable se presenten.

Se observa que lo señalado tiene que ver con la dimensión de MAE del presente Plan de acción, ya que el acompañamiento al trabajo colegiado es una propuesta nueva que se ve fundamentada en la dimensión señalada y como se puede observar conlleva una serie de acciones consideradas para lograr cumplirla.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Castro (2007) en la ciudad de Yucatán, México, realizó la tesis titulada El trabajo colegiado: Estrategia para fortalecer la comprensión lectora y la escritura en los alumnos de educación primaria, el diseño correspondió a una investigación acción participativa que tenía como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario aplicado en una escuela primaria federal del municipio de Abalá en Yucatán, con la participación de nueve maestros, los estudiantes que tenían en sus aulas y sus padres. El trabajo consistió en diagnosticar la situación en la que estaban los docentes respecto a las estrategias utilizadas para la comprensión lectora y escritura, para luego realizar talleres de formación a través del trabajo colegiado y aplicar las nuevas aprendidas. Posteriormente se comprometió a

los padres de familia en el proyecto, los cuales apoyaron en las tareas escolares. Entre los resultados que son necesarios rescatar se puede mencionar que se establecieron reuniones para solucionar los problemas comunes que encontraban en los talleres aplicados, además se tuvo una visión clara de las deficiencias en el trabajo y su inmediata autocorrección, así como la falta de apoyo del personal directivo y su falta de involucramiento.

Todo esto llevó a la conclusión de que las reuniones entre docentes permiten realizar planeaciones más adecuadas a los estudiantes, que despierten el interés del estudiante y que el seguimiento continuo permitirá un incremento en el aprovechamiento escolar.

Esta investigación tiene relación con las dimensiones Gestión curricular-CPA y MAE en cuanto a lo concerniente a las estrategias implementadas para mejorar su práctica pedagógica y la reflexión de los logros y dificultades encontradas a través del trabajo colegiado y tiene relación con las acciones del presente Plan de acción puesto que se plantea a través de la primera acción el intercambio de experiencias y la consiguiente reflexión de la misma, ambos propios del trabajo colaborativo y por ende del trabajo colegiado. Como se puede observar es importante realizar las CPA ya que éstas coadyuvan a lograr una actualización y capacitación constante en el docente, lo cual implica una mejora en su desempeño o al menos contribuye a él y por consiguiente elevar los logros de aprendizaje.

Serrano (2004) propone la tesis titulada El trabajo colegiado como medio de formación para maestros de primaria, se basó en una investigación cualitativa que partió de la observación hasta la documentación, siendo la estrategia metodológica la perspectiva etnográfica con participación pasiva, cuyo trabajo de campo se basa en actividades de grupo, entrevistas, grabaciones de audio o video. La población estuvo formada por seis maestras las cuales fueron observadas en 11 sesiones durante su trabajo colegiado cuyo objetivo era indagar si es que éste era una manera de lograr la formación docente. Se observó que las docentes proponían el tema a desarrollar en la siguiente sesión escogiendo a la responsable de llevarla a cabo, así tenemos como resultado que en una primera oportunidad, se reflexionó sobre la disciplina tanto en el recreo como en clases, en otra sobre higiene, luego sobre sexualidad, también consideraban las estrategias didácticas utilizadas y en otra ocasión la revisión de las mismas, por último los roles que asumían

durante el desarrollo de sus sesiones. Como conclusiones se establecen que en el trabajo colegiado es autogestivo, es decir que los docentes generan y guían su trabajo; también transforma la práctica docente puesto que permite un crecimiento personal y profesional, se afirma además que ayuda a la organización escolar, ya que se tratan temas de relevancia institucional.

Esta tesis es muy importante para el presente Plan de acción, puesto que brinda insumos para generar una hoja de ruta para el trabajo colegiado, lo cual se considera dentro de las actividades a desarrollar en la acción que se refiere al intercambio de experiencias de la práctica pedagógica, cabe mencionar que la dimensión de gestión curricular está presente en esta acción, así como también en considerar que la formación docente está es una de las actividades principales del trabajo colegiado, y según el objetivo específico, cual es desarrollar un trabajo colegiado eficiente, esta es una de las acciones a tomar en cuenta, puesto que permite al docente adaptarse a cambios, disminuir la obsolescencia de sus conocimientos y atender óptimamente a las necesidades de los estudiantes.

Cervantes & Castillo (2009) presentaron la tesis titulada El trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la gestión escolar es una investigación desarrollada en Tlaquepaque, Jalisco utilizaron la observación participante y no participante, el registro grabado de las sesiones, la entrevista y la encuesta. El método de la entrevista fue aplicada con informantes clave: 18 maestras, cuatro coordinadoras y la directora a lo largo de 20 sesiones. Entre los resultados que cabe resaltar, tenemos que las maestras consideran que el trabajo colegiado permitió realizar cambios en la forma de realizar las planeaciones así como en la de impartir clases y que se trataban los temas de acuerdo a la importancia, Las conclusiones determinan que el trabajo colegiado es un proceso donde la comunicación eficiente debe estar presente, además que el director debe propiciar ese espacio el cual debe ser evaluado y el número de sus integrantes muy limitado a fin de cumplir las metas propuestas.

Como puede observarse, esta investigación refiere que el trabajo colegiado requiere de un espacio programado, lo cual en la IE Nuestra Señora de la Asunción se viene dando, pero añade que dicho espacio debe ser evaluado lo cual tiene relación con la dimensión planteada de MAE y a su vez con el segundo objetivo específico que trata de implementar un Plan de acompañamiento para el trabajo colegiado. Este proceso como en todos los



casos nos permitirá mejorar la actividad puesto que dilucidará los errores y aciertos para tomar nuevas medidas y acciones.

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

Una vez analizada la problemática sobre el trabajo colegiado, se revisó la bibliografía necesaria para sustentar las dimensiones y acciones que son parte del presente Plan de acción; por lo que en las siguientes líneas se trabajarán los conceptos de:

### **2.2.1 Gestión Curricular**

La gestión curricular puede disgregarse en dos palabras, gestión y currículo. Gestión es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de la escuela y Currículo “es una forma de organizar prácticas educativas...” (Castro, 2005, p. 15) es decir se refiere a la planificación, evaluación y todo lo que concierne a la enseñanza aprendizaje. En este sentido, se considera la gestión curricular como la preparación de todo lo necesario para llevar a cabo un buen servicio educativo, es parte de la gestión educativa “implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores [...] con el currículum escolar”, es decir se fusiona la parte curricular con la parte administrativa. En el presente Plan de acción se abarca la gestión curricular y la planificación, ya que el trabajo colegiado permite la elaboración de la documentación pedagógica y mejor aún que sea consensuada y propuesta por los docentes que comparten un área. Por otra parte, se analiza el avance de la planificación así como las estrategias más idóneas a aplicarse para el desarrollo óptimo de las competencias. Las acciones específicas con la que tiene referencia es “Implementación de un plan participativo del Trabajo Colegiado”, “Seguimiento y evaluación del Plan del Trabajo Colegiado” y “Elaboración de un Plan de acompañamiento para el trabajo colegiado”.

Cabe mencionar que esta dimensión está estrechamente relacionada con el proceso de gestión escolar con liderazgo pedagógico y con el Proceso Operativo del Mapa de Procesos: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO), puesto que trata de preparar las condiciones para gestionar los aprendizajes y fortalecer el desempeño docente. Además tiene relación con el Proceso Estratégico: Dirección y Liderazgo,

específicamente con el planteamiento institucional ya que se necesita programar el trabajo colegiado desde el plan anual de trabajo.

Con esta dimensión también se puede relacionar el primer compromiso de gestión escolar, referido al progreso de los aprendizajes que debe ser en la totalidad de los estudiantes y durante el año escolar, por cuanto se trata de mejorar los logros de aprendizaje y por tanto el progreso anual debe ser mayor en la IE. Por otro lado tiene relación con la dimensión de liderazgo de Robinson, establecimiento de metas y expectativas, puesto que para lograr mejoras en el aprendizaje se debe tener conocimiento previo de la condición en la que se está y cuáles son las causas por las cuales se está en esa posición, siendo el trabajo colegiado la cuna para llevar a cabo el análisis correspondiente.

### **2.2.2 Monitoreo, acompañamiento y evaluación**

Según MINEDU (2017, p. 44), el monitoreo consiste en recoger información y analizarla con la finalidad de retroalimentar oportunamente, esta tarea es propia del directivo y es primordial que lo realice si es que se quieren mejorar los procesos educativos.

En cuanto al acompañamiento, se puede afirmar que es una asesoría continua con estrategias y asistencia técnica para la práctica docente y directiva, es una “orientación, apoyo y asesoría” según la RM 088-2018-MINEDU, además se desarrolla bajo el enfoque crítico – reflexivo, que se centra en la escuela, se orienta a la autonomía y busca mejorar los aprendizajes. Este acompañamiento tiene fases y actividades como:

- Fase de sensibilización: Reuniones de coordinación y motivación
- Fase de diagnóstico: Se identifican las necesidades de formación y contexto
- Plan de acompañamiento: a nivel individual y grupal, consensuadamente
- Fase de desarrollo: Donde se ejecutan las visitas y GIA
- Fase final o cierre: Balance de desempeños, evaluación con el docente.
- Reportes de avance: Registro de las visitas realizadas y reporte del avance del plan.

El MINEDU (2017) afirma que, “La evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias” (p. 58), es decir permite tener una apreciación real y ponderada de la labor desempeñada por el docente, con



carácter formativo y no punitivo, de manera tal que busque la reflexión y responsabilidad del docente en identificar sus aciertos y errores para mejorar su práctica.

Esta dimensión se considera en el presente Plan de acción, como una de las causas, puesto que el inadecuado acompañamiento al trabajo colegiado hace que no se lleve a cabo de la mejor manera ni se desarrollen actividades provechosas que conlleven a la mejora de la enseñanza y por tanto de los logros de aprendizaje. Por tanto también es considerada como una de las dimensiones (en éste caso MAE) de la alternativa de solución

Las acciones con las que tiene relación directa son “Taller de Capacitación a las coordinadoras pedagógicas en MAE al trabajo colegiado”, “Sensibilización del personal docente frente a la importancia del MAE para la mejora del trabajo colegiado”, “Elaboración consensuada de instrumentos de MAE para el trabajo colegiado”, “Aplicación de los instrumentos de MAE corresponsablemente”, “Sistematización de resultados”, “Análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado” y “Elaboración de informe de evaluación”.

Por otra parte esta dimensión tiene que ver con el procesos de gestión escolar con liderazgo pedagógico: Monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como con el Proceso Estratégico del Mapa de Procesos, puesto que trata de “evaluar la gestión escolar” desde el momento en que se acompañará el trabajo colegiado de cerca realizando incluso un informe final donde se evaluará todo lo desarrollado en el mismo y se plantearán propuestas de mejora para el siguiente año como figura en las acciones planteadas.

Con esta dimensión podemos establecer la relación con el cuarto compromiso de gestión escolar, cual es “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa” puesto que la preocupación del directivo está direccionada también al cumplimiento del compromiso y con la dimensión de Robinson planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, ya que se revisa permanentemente la planificación, se reflexiona sobre la enseñanza y se observa el trabajo colegiado como una actividad de la práctica docente.

Este hecho implica que el Plan de acción esté relacionado con el proceso de gestión escolar con liderazgo pedagógico: Monitoreo, acompañamiento y evaluación puesto que es parte de las causas establecidas y que es lo que a su vez genera acciones específicas.

### **2.2.3 Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA)**

Para establecer una definición de las CPA, disgregaremos los términos. Así tenemos que comunidad según la Real academia española, es el “conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes”, lo cual calza con el equipo docente de una institución educativa, donde tienen el interés común de mejorar el logro de los aprendizajes y se caracterizan por tener la misma profesión.

Profesional, que se refiere a la capacidad y habilidad de desarrollar una actividad habitualmente, que cuenta con preparación y especialización previa, lo cual para un docente es aplicable puesto que requiere haberse preparado en la profesión y hacer óptimamente su labor ya que el dominio temático es un requisito para desempeñarse adecuadamente.

Aprendizaje que, a través de nuestra formación y experiencia entre muchas definiciones conocidas, la que utilizaremos será aquella que trata de la adquisición de nuevas experiencias que permiten el cambio de conducta.

Al unir las definiciones podemos establecer que las CPA son el conjunto de personas de una misma profesión, que pertenecen a una institución educativa y que comparten intereses y necesidades que propician la adquisición de nuevas experiencias para mejorar su práctica docente. Así pues las CPA son propias del trabajo colegiado o se desarrolla a plenitud en él, puesto que comparten experiencias y reflexiones de su práctica docente y les permiten mejorar profesionalmente y personalmente y a la vez este cambio redundará en la mejora de los logros de aprendizajes. Una idea que inspira este plan de acción es que en las CPA “se genera disposición a comprometerse en el grupo y reciprocidad que lleva a acciones espontáneas para el beneficio de los otros” (Molina, 2005, p. 236)

Las CPA se puede considerar que están ubicadas dentro del mapa de procesos en el proceso misional “desarrollo pedagógico y convivencia escolar”, en cuanto al subproceso

“fortalecer el desempeño docente” en el cual se indica se debe desarrollar el trabajo colegiado, puesto que desde el momento en que se fortalece el mismo a través de una adecuada gestión para llevar a cabo óptimamente el trabajo colegiado, su vínculo es inherente.

Las acciones del Plan de acción a desarrollar respecto a las CPA son: “Sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA en la mejora de los logros de aprendizaje”, “Diagnóstico sobre las necesidades a atender en las CPA”, “Organización de actividades en el desarrollo de las CPA”, “Implementación de GIA respecto a sus necesidades de formación”, “Intercambio de experiencias de la práctica pedagógica y sistematización de las mismas”, “Reflexión sobre la práctica pedagógica” e “Implementación de proyectos de innovación”, puesto que como se observa en todas se trata de llevar a cabo el tema.

Las CPA tienen relación con el cuarto compromiso de gestión escolar cual es “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE” puesto que se desarrollan reuniones de interaprendizaje que son las de trabajo colegiado propiamente dicho y en ellas se planifica y evalúa la práctica pedagógica y se toman decisiones para mejorarla, así como también con la dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los aprendizajes puesto que el directivo tiene que involucrarse en la formación del docente y que mejor que lograrlo mediante el fortalecimiento de las CPA. Entonces es claro también que el proceso de gestión escolar con el cual está vinculado es el monitoreo, acompañamiento y evaluación.

### **Objetivos del Trabajo Colegiado**

En el marco del modelo de la Jornada Escolar Completa, se emitió la Resolución de Secretaría General N° 073 – 2017 - MINEDU, que aprueba la Norma Técnica “Normas para las Instituciones Educativas Públicas de nivel secundaria”, de la cual, las Disposiciones Específicas, en el punto 6.4 Acompañamiento Pedagógico en la JEC, en cuanto a los objetivos del trabajo colegiado, podemos rescatar:

- Revisión de documentos curriculares
- Análisis de logros de aprendizaje

- Reflexión sobre procesos pedagógicos desarrollados
- Análisis de la rúbrica de observación del desempeño docente
- Identificar necesidades de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades
- Espacio formativo entre docentes

Como se observa también tiene relación con el compromiso cuatro “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE” por las actividades que se consideran desarrollar para la consecución de los objetivos del trabajo colegiado y todas tienen que ver con las acciones propuestas. Por otra parte éstos también tienen relación con la dimensión de liderazgo de Robinson (2008), “Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los aprendizajes” ya que el directivo es artífice de que estos objetivos sean cumplidos.

### **Tareas del Trabajo Colegiado**

Según la Secretaría de Educación Pública de México (2015, p. 13), las tareas que se deben establecer en el trabajo colegiado, son:

- Definir una agenda de temas estratégicos, esto implicaría realizar un diagnóstico y una evaluación del período lectivo pasado, a fin de que nos brinde insumos para la poder determinar las necesidades imperativas. Esto deriva en un plan de trabajo inicial, desarrollar competencias sin perder de vista el marco curricular y seguimiento a los indicadores de logro y desarrollar y fortalecer las competencias de todos los docentes.
- Precisar las metas e indicadores específicos, así dejaremos de lado la cultura de la improvisación, ayudándonos también de la fase de supervisión y acompañamiento
- Hacer un cronograma de trabajo, con reuniones fijas, inamovibles y con tareas puntuales para así aprovechar todo el tiempo dedicado a tal fin.

Se puede afirmar entonces que existe la misma relación señalada para los objetivos del trabajo colegiado, en cuanto a los compromisos de gestión considerados y las

dimensiones de Robinson cuales son establecer metas así como expectativas y el planeamiento además de la coordinación en lo concerniente a la enseñanza.

### **Trabajo colaborativo**

Haciendo eco del documento emitido por la Secretaría de Educación Pública de México (2015), debido a su vasta experiencia se tomará la información por ellos señalada respecto a los elementos básicos del trabajo colaborativo:

- Interdependencia positiva, se refiere al hecho de que todos sean conscientes de que al ser parte de un equipo, todos y cada uno son responsables de lo que ocurra con él, por tanto el éxito o fracaso de uno lo es de todos y por consiguiente deben preocuparse porque todos estén en un mismo nivel. Para impulsarla es necesario que se definan las metas y tareas comunes.
- Responsabilidad individual, si cada uno es consciente de su responsabilidad, lo más probable es que la interdependencia entre los miembros se vuelve positiva. Además hay que asegurar su participación brindando igualdad de oportunidades y estableciendo claramente los objetivos, así como hacer el seguimiento respectivo. Fijarse más en las destrezas que en las debilidades para generar seguridad y confianza y hacerles conocer los beneficios personales y profesionales que este trabajo indica
- Habilidades sociales, en cuanto a aprovechar las individuales para beneficio del grupo, de manera tal que se complementen y coadyuven al logro de las metas establecidas.
- Interacción, procurar en la medida de lo posible que esta interacción sea efectiva y positiva, para así lograr un ambiente de respeto y apoyo mutuo. Los docentes deben ser autodidactas, los líderes escogidos cuidadosamente para preservar la armonía y sobre todo mucha comunicación.
- Procesamiento de grupo, considerado para la Educación Media Superior de México, el componente más importante, ya que se enfoca en el mantenimiento del



grupo, facilita el aprendizaje de habilidades sociales y colaborativas de los docentes, asegura que los docentes reciban retroalimentación sobre su participación en la academia y recuerda a los docentes la importancia de practicar y fortalecer sus destrezas colaborativas (Secretaría de Educación Pública, 2015, pp. 15 – 23)

En esta ocasión se puede afirmar que la dimensión de liderazgo que se visualiza claramente es la de garantizar un ambiente seguro y de soporte, puesto que tiene que ver con generar un clima institucional apropiado para el aprendizaje, que lo fortalezca, y el directivo tiene la obligación de procurarlo, por otra parte tiene que ver con el compromiso de gestión respecto a la convivencia escolar en la IE puesto que trata de acompañar el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas.

Al realizar un análisis del Plan de acción, se puede observar que existe una relación clara con los procesos de gestión escolar denominados gestión curricular por cuanto considera el desarrollo de acciones como implementación de un plan participativo, organización de actividades, intercambio de experiencias pedagógicas, implementación de proyectos; y con el proceso de gestión escolar monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, con acciones como talleres de sensibilización y capacitación, elaboración de instrumentos de acompañamiento, aplicación del mismo, análisis y reflexión de la práctica docente, lo cual es sustentado conceptualmente con los referentes considerados anteriormente.

Por otra parte guarda relación con las competencias 5 y 6 del MBDDir que establecen como tarea primordial del directivo velar porque los docentes actúen como comunidad de aprendizaje, colaborando entre ellos y por otra parte que sean acompañados permanentemente; respecto a los compromisos de gestión escolar, el uno y el cuatro referidos a la mejora de los aprendizajes y el MAE son los que se priorizan a través de las acciones ya señaladas; en cuanto a las dimensiones de liderazgo de Robinson, se vincula con la primera ya que se trata de mejorar los logros de aprendizaje y la cuarta puesto que se promueve el desarrollo docente a través del trabajo colegiado, específicamente con acciones como talleres de capacitación, implementación de GIA, organización de CPA, además de las señaladas líneas arriba.

## CAPÍTULO III MÉTODO

### 3.1 Tipo de investigación

La investigación que se desarrolla es de tipo aplicada, puesto que se busca utilizar todo lo encontrado en la realidad (Vargas, 2009) y puede responder a problemas priorizados, en el caso de este estudio, se observa que el área educativa exige poner en relieve las debilidades encontradas para lograr superarlas, así la limitada gestión curricular aplicada al trabajo colegiado, implica analizar sus causas y generar acciones que permitan superar esta condición.

Por otra parte se puede afirmar que la investigación empleada en el plan de acción es de tipo educacional, puesto que el ámbito considerado es aquél donde se desenvuelve el docente para la mejora de los aprendizajes; además, es descriptivo, puesto que revela detalles de la realidad que se presenta en la institución educativa y es propositivo por cuanto se requirió de un análisis reflexivo previo para llevarlo a cabo y considera realizar acciones que conllevan a superar la situación inicial en beneficio de la comunidad escolar y el servicio educativo brindado.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. Este enfoque se basa en generar preguntas o interrogantes durante toda la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), sobre todo en lo concerniente a los motivos por los cuales el trabajo de las CPA son poco eficientes, esto hace que la investigación sea holística (Otero, 2014) logrando precisar detalles que ayudan a descubrir permanente y dinámicamente los hechos que afectan a la problemática que rodea al trabajo colegiado.

Por otra parte, es abierta puesto que la comunidad científica tendrá acceso al plan de acción, volviéndola democrática en cuanto a su nivel de alcance y los directores de la segunda especialidad serán los primeros en revisar la sistematización realizada.

Por último, es flexible porque “el proceso de indagación (...) se mueve entre respuestas y el desarrollo de la teoría” (Hernández et.al., 2014, p. 42) haciendo que el plan de acción considere los diversos aspectos que conlleva por ejemplo el adecuado MAE.

### 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). Esto implica que puede haber diversas formas en que se realice el estudio, tal es así que el problema se ajusta a la flexibilidad que se tiene para escoger el diseño, habiendo sido seleccionada la Investigación Acción Participativa, ésta es considerada por Hernández et. al. (2014), indicando que se basa en fases cíclicas de actuar, pensar y observar, con un enfoque práctico y participativo, lo cual permite trabajar con libertad con los docentes de la IE en mención, puesto que se consideran sus percepciones respecto al trabajo realizado en las reuniones de área donde se desarrollan las CPA.

La investigación acción participativa es parte de la investigación acción la cual es propia del ámbito educativo ya que “se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los profesores” (Elliot, 2005) y como se puede deducir, el trabajo colegiado es propio de la actividad docente, respecto a su labor diaria y todas las actividades que tiene que desarrollar.

Los aspectos mencionados con anterioridad se han aplicado en el presente plan de acción para tratar de resolver la problemática identificada: Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes, amerita una investigación aplicada a la realidad de la IE Nuestra Señora de la Asunción, lo cual a su vez hace que el plan de acción derive en una investigación educacional, que requerirá describir el proceso y tareas desarrolladas en trabajo colegiado, analizando reflexivamente las debilidades encontradas por lo que también la convierte en propositiva.

Por otra parte como el plan de acción se aplica a todos los docentes de la IE la convierte en una investigación cualitativa abierta, que despliega interrogantes a los actores directos, es decir holística y que se ajusta a la realidad, flexible. Todo esto define el diseño como investigación acción participativa.



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Plan de Acción**

En base al diagnóstico realizado y los referentes teóricos consultados, se ha identificado el problema y planteado la alternativa de solución, Implementación de un plan de trabajo colegiado en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa, que se cristaliza en un plan de acción. Este establece el camino a seguir para ejecutar las acciones que ayudarán a lograr el objetivo general y los objetivos específicos, además permite también tener claridad sobre los indicadores de avance, los recursos que se utilizarán y las acciones que se van logrando a medida que se está ejecutando.

El Plan de acción es importante, ya que el conjunto de acciones propuestas fortalece el liderazgo directivo, mejora el desempeño docente y redundan en el logro de los aprendizajes, más aún si el docente cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo su labor, está motivado a realizarlo con calidad y tiene la capacidad de realizarlo, esto a su vez fortalece el buen clima institucional.

El Plan de acción es pertinente puesto que responde a las necesidades de la IE identificadas en la situación problemática denominada “Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa”, generada por dos causas: Trabajo colaborativo poco eficiente en el trabajo colegiado e Inadecuado acompañamiento al trabajo colegiado; para superar ello se han programado diversas acciones agrupadas en dos dimensiones; el éxito de ellas dependerá tanto del empoderamiento del directivo, como de los docentes, todos trabajando mancomunadamente para mejorar los aprendizajes de las estudiantes.

Como se puede apreciar, las dimensiones de liderazgo pedagógico nos marcan el rumbo a seguir, sin perder de vista el objetivo y compromiso asumido por el directivo, además

las variables condicionantes de Leithwood (MINEDU, 2017) dan cuenta de lo necesario para tener éxito en la práctica pedagógica y por último los procesos de gestión escolar ubica las acciones a desarrollar dentro de las funciones que corresponden al directivo.

#### **4.1.1 Objetivos**

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

Fortalecer la gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje a través de la implementación de un Plan de Trabajo Colegiado en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa

##### **Objetivos específicos:**

Objetivo específico 1: Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

Objetivo específico 2: Implementar un adecuado MAE del trabajo colegiado

#### **4.1.2 Participantes**

En la IE Nuestra Señora de la Asunción se cuenta con la participación comprometida de los coordinadores pedagógicos y todos los docentes, ellos permitirán hacer posible la ejecución del Plan de acción. Además el equipo directivo será el responsable directo del éxito del mismo.

Equipo Directivo:

- Directora: Katia Messa Meza
- Subdirector: Henry Huamán Navarro

Coordinadores pedagógicos:

- Erika Bustos Segovia

- Gloria Condori Panca
- Flor de María Muñoz Cuadros

Población beneficiaria:

35 docentes del nivel de Educación Secundaria

567 estudiantes

513 Padres de familia

#### 4.1.3 Acciones

Las acciones nacen a la luz de los objetivos propuestos y éstos a su vez de las causas que se necesitan aplacar. Así tenemos en la siguiente tabla las acciones a desarrollar.

**Tabla 10**

#### Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje	Trabajo colaborativo poco eficiente en el trabajo colegiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA en la mejora de los logros de aprendizaje</li> <li>✓ Diagnóstico sobre las necesidades a atender en las CPA</li> <li>✓ Implementación de un plan participativo de las CPA</li> <li>✓ Organización de actividades en el desarrollo de las CPA</li> <li>✓ Implementación de GIA respecto a sus necesidades de formación</li> <li>✓ Intercambio de experiencias de la práctica pedagógica y sistematización de las mismas</li> <li>✓ Reflexión sobre la práctica pedagógica</li> <li>✓ Implementación de proyectos de innovación</li> <li>✓ Seguimiento y evaluación del Plan de CPA</li> <li>✓ Análisis de resultados para establecer un plan de mejora</li> </ul>
Implementar un Plan de MAE para el Trabajo Colegiado Docente	Inadecuado MAE al trabajo colegiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Taller de Capacitación a las coordinadoras pedagógicas en MAE al trabajo colegiado</li> <li>✓ Sensibilización del personal docente frente a la importancia del MAE para la mejora del trabajo colegiado</li> <li>✓ Elaboración consensuada de instrumentos de MAE para el trabajo colegiado</li> <li>✓ Aplicación de los instrumentos de MAE corresponsablemente</li> <li>✓ Análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado</li> </ul>

Respecto a las acciones referidas al primer objetivo específico cual es Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, se realizarán las siguientes acciones: en primer lugar la **sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA** en la mejora de los logros de aprendizaje a través de un taller participativo de dos horas en el que en una primera parte se definirán las CPA, sus

objetivos al formarlas, sus actividades principales y la normatividad que las rige y en una segunda parte se reflexionará sobre su importancia en la IE y se sugerirán normas para llevarlas a cabo de la mejor manera.

Además se llevará a cabo un **diagnóstico sobre las necesidades del trabajo colegiado a atender**, que serán determinadas a través de una encuesta dirigida a los 35 docentes, que será elaborada por el equipo directivo a la luz de los resultados obtenidos en el desempeño docente.

Gracias a este diagnóstico, se elaborará un **plan de las CPA de manera participativa** en una jornada de 4 horas pedagógicas durante dos reuniones de área o trabajo colegiado, se desarrollará por área y se establecerán metas así como responsabilidades, con el compromiso del personal docente de tal manera que puedan organizar sus actividades.

Otra acción importante es la **implementación de GIA** a través de talleres de capacitación en los que se satisfaga las necesidades de formación del docente. Éstas se llevarán a cabo durante el trabajo colegiado y con la ayuda de especialistas, por un periodo de 2 horas, siendo su población a atender los docentes de la misma área. Se establecerá una por mes.

Para llevar a cabo adecuadamente su trabajo pedagógico, se desarrollarán **intercambios de experiencias de la práctica pedagógica** durante el trabajo colegiado, donde previamente se realizará una pasantía entre docentes para así compartir los aspectos positivos y negativos visualizados y generar sugerencias para mejorar el trabajo docente.

Este hecho da lugar a la **reflexión sobre la práctica pedagógica** la cual se llevará a cabo luego de cada pasantía y acompañamiento a todos los docentes del área, con el objeto de analizar los aciertos y desaciertos demostrados durante su desempeño docente.

Al inicio del año escolar, se elegirán proyectos por área, ya que una de las acciones a ejecutar es la **implementación de proyectos**, éstos serán realizados considerando las competencias a desarrollar en las estudiantes, debiendo plantear un cronograma para todo el año e involucrando de ser posible a otras áreas.

También se realizará **seguimiento y evaluación del Plan de CPA** a través de instrumentos de acompañamiento elaborados consensuadamente durante 2 reuniones de trabajo colegiado, para posteriormente ser aplicados oportunamente, cada vez que se termine las actividades programadas.

Por último, al finalizar el año se llevará a cabo el **análisis de resultados** a través de un informe con logros dificultades y sugerencias que permitan establecer posteriormente un plan de mejora que ayude a superar las debilidades del trabajo colegiado.

Para lograr el segundo objetivo, se han previsto las siguientes acciones: **taller de capacitación a las coordinadoras pedagógicas en el MAE al trabajo colegiado**, esto garantizaría que al contar con personal capacitado para realizar el MAE se adecúen las acciones a las necesidades institucionales, siendo responsable de esta capacitación el equipo directivo y consistirá en un taller de 6 horas en la que se tendrán como productos instrumentos de evaluación.

Posteriormente se realizará una **sensibilización del personal docente frente a la importancia del MAE para la mejora del trabajo colegiado** con el fin predisponer el buen ánimo frente al acompañamiento al trabajo colegiado, que permitirá corregir oportunamente las debilidades encontradas y atender las necesidades de igual forma, durará un total de 2 horas y se realizará a los 35 docentes de manera conjunta.

Así también se **elaborará consensuadamente instrumentos de MAE para el trabajo colegiado**, de manera tal que se pueda monitorear el desarrollo del mismo y puedan ser aplicados oportuna y pertinentemente a propuesta del docente, se llevará a cabo a través de las reuniones de área donde se propondrá un instrumento y cada área realizará la validación y/o propuestas al mismo.

Respecto a la **aplicación de los instrumentos de MAE corresponsablemente**, en cada reunión de área en que se llevará a cabo el trabajo colegiado se llenará una lista de cotejos que contendrá los indicadores a evaluar para establecer sugerencias para la siguiente semana. No llevará más de 5 minutos.

Finalmente se realizará el **análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado**, de manera tal que sirvan como insumo para mejorar el trabajo colegiado a posteriori, lo cual se verá reflejado en las propuestas planteadas en el informe de evaluación, este análisis se llevará a cabo en una jornada de dos horas.

Todas las acciones son ejecutables ya que a través de la sensibilización se logrará la motivación del personal docente para mejorar el trabajo colegiado. Además a través de la capacitación y GIA se logrará consolidar la condición de capacidades. Por otra parte, el trabajo colegiado ayuda a mejorar el clima institucional por la estrecha relación interpersonal entre los docentes.

#### 4.1.4 Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo el Plan de acción se hará uso de técnicas apropiadas a las acciones planteadas y se aplicarán los instrumentos que permitan recopilar la información necesaria. Entre éstos tenemos:

**Tabla 11**

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

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación	Lista de cotejos Cuaderno de campo
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Ficha de análisis
Grupo focal	Ficha de grupo focal

#### 4.1.5 Recursos humanos y materiales

En toda actividad, se requiere de recursos para llevarla a cabo y el Plan de acción no es la excepción. Los recursos humanos y materiales que se utilizarán para tener éxito en la implementación del plan de acción son los siguientes.

#### **Recursos humanos:**

Se convocará a un especialista en educación de la UNSA.



**Recursos materiales:**

- Computadora
- Impresora
- Proyector multimedia
- Libro de Actas
- Material bibliográfico
- Papelógrafo
- Tarjetas
- Hojas
- Lapiceros
- Plumones

**4.1.6 Presupuesto**

Para llevar a cabo el Plan de acción hay necesidad de un presupuesto, el cual tiene que ver con la generación de recursos. En la institución educativa, se cuenta con personal capacitado, lo cual es una fortaleza y reduce los costos que se deben asumir, además los padres de familia colaboran en la ejecución de proyectos planteados así como la gestión prevé recursos propios para la capacitación e implementación de planes institucionales, estos recursos son obtenidos del proceso de admisión que se lleva a cabo anualmente para las estudiantes del primer año de secundaria.

**Tabla 12**

**Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA en la mejora de los logros de aprendizaje	Proyector multimedia	2 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	2 horas	-	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 2,50	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 2,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 12,00	
Diagnóstico sobre las necesidades a atender en las CPA	Hojas	35 unidades	S/. 3,50	Recursos Propios
	Lapiceros	35 unidades	S/. 17,50	
Implementación de un plan participativo de las CPA	Computadora	2 horas	-	Recursos Propios
	Impresora	1 hora	-	
	Hojas	10 unidades	S/. 1,00	
Organización de actividades en el desarrollo de las CPA	Computadora	2 horas	-	Recursos Propios
	Impresora	1 hora	-	
	Hojas	10 unidades	S/. 1,00	
Implementación de GIA respecto a sus necesidades de formación	Proyector multimedia	20 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	10 horas	-	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 25,00	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 20,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 36,00	
Intercambio de experiencias de la práctica pedagógica y sistematización de las mismas	Computadora	2 horas	-	Recursos Propios
	Impresora	1 hora	-	
	Hojas	60 unidades	S/. 6,00	
	Libro de actas	1 unidad	S/. 6,00	
Reflexión sobre la práctica pedagógica	Computadora	10 horas	-	Recursos Propios
	Impresora	5 horas	S/. 6,00	
	Hojas	60 unidades	-	
Implementación de proyectos de innovación	Proyector multimedia	20 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	10 horas	S/. 25,00	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 20,00	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 36,00	
	Plumones	12 unidades	-	
Seguimiento y evaluación del Plan de CPA	Proyector multimedia	2 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	2 horas	-	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 2,50	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 2,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 12,00	
Análisis de resultados para establecer un plan de mejora	Proyector multimedia	2 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	2 horas	-	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 2,50	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 2,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 12,00	
Taller de Capacitación a las coordinadoras pedagógicas en MAE al trabajo colegiado	Proyector multimedia	6 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	6 horas	-	
	Papelógrafo	15 unidades	S/. 7,50	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 2,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 12,00	

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Sensibilización del personal docente frente a la importancia del MAE para la mejora del trabajo colegiado	Proyector multimedia	2 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	2 horas	-	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 2,50	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 2,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 12,00	
Elaboración consensuada de instrumentos de MAE para el trabajo colegiado	Computadora	2 horas	-	Recursos Propios
	Impresora	2 horas	-	
	Hojas	35 unidades	S/. 3,50	
Aplicación de los instrumentos de MAE al trabajo colegiado corresponsablemente	Hojas	20 unidades	-	Recursos Propios
	Lapiceros	5 unidades	S/. 2,00	
			S/. 2,50	
Análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado	Proyector multimedia	2 horas	-	Recursos Propios
	Computadora	2 horas	-	
	Papelógrafo	5 unidades	S/. 2,50	
	Tarjetas	20 unidades	S/. 2,00	
	Plumones	12 unidades	S/. 12,00	

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

La planificación es importante para lograr desarrollar todas las acciones, tal es así que se alinearán los objetivos a ellas, teniendo cuidado en fijar responsabilidades y contar con los recursos necesarios. Además es importante fijarse metas en el tiempo para así hacer visible los resultados.

Una vez más es necesario especificar que la causa trabajo colaborativo poco eficiente en el trabajo colegiado, está directamente relacionada con la dimensión Gestión curricular-CPA, puesto que trata de la formación y organización de actividades inherentes al docente. Y la causa que señala un inadecuado acompañamiento al trabajo colegiado está relacionada con la dimensión de MAE.

Tabla 13

## Matriz de planificación del Plan de acción

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSAB	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019														
					M	A	M	J	J	A	S	O	N						
Fortalecer la gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje a través de la implementación de un Plan de Trabajo Colegiado en la IE Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa	Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje	✓ Sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA en la mejora de los logros de aprendizaje	Equipo directivo	1 Proyector multimedia 1 Computadora 5 Papelógrafos 20 Tarjetas 12 Plumones	X														
		✓ Diagnóstico sobre las necesidades a atender en las CPA	Equipo directivo	35 Hojas 35 Lapiceros	X														
		✓ Implementación de un plan participativo de las CPA	Coordinadores pedagógicos	1 Computadora 1 Impresora 10 Hojas	X														
		✓ Organización de actividades en el desarrollo de las CPA	Equipo directivo	1 Computadora 1 Impresora 10 Hojas	X														
		✓ Implementación de GIA respecto a sus necesidades de formación	Coordinadores pedagógicos	1 Proyector multimedia 1 Computadora 5 Papelógrafos 20 Tarjetas 12 Plumones		X	X	X	X	X	X	X	X	X					



OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019												
					M	A	M	J	J	A	S	O	N				
Fortalecer la gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje a través de la implementación de un Plan de Trabajo Colegiado en la IE Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa	Implementar un Plan de MAE para el trabajo colegiado docente	✓ Taller de Capacitación a las coordinadoras pedagógicas en MAE al trabajo colegiado	Equipo Directivo	1 Proyector multimedia 1 Computadora 15 Papelógrafos 20 Tarjetas 12 Plumones	X												
		✓ Sensibilización del personal docente frente a la importancia del MAE al trabajo colegiado	Equipo Directivo	1 Proyector multimedia 1 Computadora 5 Papelógrafos 20 Tarjetas 12 Plumones	X												
		✓ Elaboración consensuada de instrumentos de MAE para el trabajo colegiado	Coordinadores pedagógicos	1 Computadora 1 Impresora 35 Hojas	X	X											
		✓ Aplicación de los instrumentos de MAE corresponsablemente	Coordinadores de área	10 Hojas 5 Lapiceros		X	X	X	X	X	X	X	X				
		✓ Análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado	Coordinadores pedagógicos	1 Computadora 1 Impresora 20 Hojas											X	X	



### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

La Matriz de monitoreo y evaluación ayuda a tener una visión global de la factibilidad de la ejecución del Plan de acción tal es así que se relacionan los objetivos específicos con las acciones necesarias para lograrlas, pero sobre una base real donde los indicadores son cuantificados en metas, haciendo incluso un análisis sobre el nivel de implementación y las medidas a tomar en caso de no poder llevarse a cabo el desarrollo del Plan de acción.



Tabla 14

## Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje	Sensibilización al personal docente sobre la importancia de las CPA en la mejora de logros de aprendizaje	% de docentes que participan en el taller de sensibilización en el primer mes	✓1 taller de sensibilización ✓35 docentes				- Acta con asistencia - Panel de productos	Algunos docentes ofrecen resistencia	Diálogo interpersonal
	Diagnóstico sobre las necesidades a atender en las CPA	% de docentes encuestados en el primer mes	✓1 encuesta ✓35 docentes				- Cuadros estadísticos sobre resultados	Falta de tiempo para la sistematización	Uso de tecnologías
	Implementación de un plan participativo de las CPA	N° de planes de trabajo por área en el primer mes % de docentes que elaboran el plan de área en el primer mes	✓10 Planes de Trabajo ✓35 docentes				- Plan anual de trabajo por área - Actas de reunión	Entrega de planes fuera del tiempo límite	Seguimiento y motivación al cumplimiento
	Organización de actividades en el desarrollo de las CPA	N° de hojas de ruta para las reuniones de área desarrolladas en la semana	✓10 hojas de ruta semanales				- Acta de reunión - Hoja de ruta	No tomar en cuenta la hoja de ruta	Formato de registro de actividades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje	Implementación de GIA respecto a sus necesidades de formación	Nª de GIA desarrolladas en cada área durante el año 2019	✓1 GIA por área (10 áreas)				- Acta con Asistencia - Panel de productos	Algunos GIA programados no se llevarían a cabo	Reprogramación
	Intercambio de experiencias de la práctica pedagógica y sistematización de las mismas	Nª de pasantías realizadas por el docente a sesiones de aprendizaje de sus pares en el año Nº de docentes que realizan pasantías durante el año	✓1 pasantía por docente ✓35 docentes				- Ficha de observación de sesión de aprendizaje - Cronograma de visitas - Informes de pasantía	Resistencia de algunos docentes observados	Que el docente renuente haga su autoevaluación
	✓ Reflexión sobre la práctica pedagógica	% de reuniones con momento de reflexión al mes Nº de docentes que participan en el trabajo colegiado en el mes	✓4 reuniones mensuales por área ✓35 docentes				- Formato de compromisos - Cronograma de reflexión	Falta de disponibilidad de tiempo	Usar la hora del trabajo colegiado
	✓ Implementación de proyectos de innovación	% de proyectos de innovación implementados por área en el año	✓10 proyectos de innovación				Proyectos de área	Algunos docentes no se involucran en el proyecto	Evaluación del proyecto con la comunidad educativa
	✓ Seguimiento y evaluación del Plan de las CPA	% de actas de reuniones de área mensual	✓4 actas mensuales de reuniones por área				Actas de reunión	Falta de tiempo para realizar el acta oportunamente	Delegación de funciones
	✓ Análisis y reflexión de los resultados obtenidos en el MAE al trabajo colegiado	% de reuniones de análisis y reflexión de resultados Nº de docentes que participan	✓1 reunión general ✓35 docentes				Acta de reunión	Falta de tiempo a fin de año	Considerar la actividad en el cronograma de inicio de año

#### 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 15**  
**Resultados de validación**

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

El especialista responsable de la validación, ha opinado que a propuesta desarrollada asegura **viabilidad para sustentación y posterior aplicación**

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2009). *Conocimiento complejo y competencias educativas*. Obtenido de Conocimiento complejo y competencias educativas.
- Aguerrondo, I. (5 de junio de 2016). *Conocimiento complejo y competencias educativas*. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de Conocimiento complejo y competencias educativas.
- Barraza Barraza, L., & Guzmán Arredondo, A. (2009). *El trabajo colegiado en las instituciones formadoras de docentes en Durango*. Memoria Electrónica del X Congreso Nacional de Investigación Educativa .
- Campomanes, M. (2017). *Acompañamiento pedagógico directivo y calidad de la práctica pedagógica*. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8482/Campomanes\\_CME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8482/Campomanes_CME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, F. (2005). *Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la Institución Educativa*. Horizontes Educativos.
- Castro, M. (2007). <http://200.23.113.51/pdf/25096.pdf>. Recuperado el 8 de octubre de 2018, de <http://200.23.113.51/pdf/25096.pdf>: <http://200.23.113.51/pdf/25096.pdf>
- Cervantes, M., & Castillo, D. (Octubre de 2009). [rei.iteso.mx](http://rei.iteso.mx). Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de [rei.iteso.mx](http://rei.iteso.mx): <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4349/El+trabajo+colegiado+como+estrategia+de+gesti%C3%B3n+educativa+para+la+toma+de+decisiones.pdf?sequence=2>
- De las Casillas, J. A. (2012). *La Gestión Escolar*. Recuperado el 17 de octubre de 2016, de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Dominguez, A. (2018). *Implementación de comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las estrategias*. Chiclayo.
- Elliot, J. (2005). *La investigación acción en educación*. Madrid: Morata.
- Fierro Evans, M. C. (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. Mexico: Universidad Iberoamericana.

- García García, J. J. (2006). *Premodernidad, modernidad y postmodernidad frente a la concepción de educación*. Uni-pluri/versidad.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Krichesky, G., & Murillo, J. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de la escuela*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Mejía, R. (2018). *El proceso de la práctica reflexiva que se vivencia en una institución estatal de primaria del distrito de Lince*. Lima: PUCP. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12946/Mej%C3%ADa\\_Rodrigo\\_Proceso\\_pr%C3%A1ctica\\_reflexiva1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12946/Mej%C3%ADa_Rodrigo_Proceso_pr%C3%A1ctica_reflexiva1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MINEDU. (2017). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: MIINEDU.
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2016). *Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2017). *Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2017). *Texto del módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: MINEDU.
- Molina, E. (2005). *Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa*. Revista de educación.
- Otero, A. (2014). *Enfoques de Investigación*. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de Enfoques de Investigación: [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_Otero\\_Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION\\_TABLA\\_DE\\_CONTENIDO\\_Contentido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DE-CONTENIDO-Contenido.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero_Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION_TABLA_DE_CONTENIDO_Contentido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DE-CONTENIDO-Contenido.pdf)
- Paucarpata, M. D. (12 de Mayo de 2011). Municipalidad Distrital de Paucarpata. Recuperado el 3 de Octubre de 2018, de Municipalidad Distrital de Paucarpata:



<http://www.munipaucarpata.gob.pe/images/documentos/docgestion/PDCL-2011-2021.pdf>

Pedraja Rejas, L. (2012). *Desafíos para el profesorado en la sociedad del conocimiento*. Scielo.

Presupuesto, G. d. (2011 - 2021).

<http://www.munipaucarpata.gob.pe/images/documentos/docgestion/PDCL-2011-2021.pdf>. Recuperado el 22 de setiembre de 2018, de <http://www.munipaucarpata.gob.pe/images/documentos/docgestion/PDCL-2011-2021.pdf>:

<http://www.munipaucarpata.gob.pe/images/documentos/docgestion/PDCL-2011-2021.pdf>

PRESUPUESTO, G. D. (2011). Municipalidad Distrital de Paucarpata. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de Municipalidad Distrital de Paucarpata: <http://www.munipaucarpata.gob.pe/images/documentos/docgestion/PDCL-2011-2021.pdf>

Quintanilla, R. (2015). *Trabajo cooperativo y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes en la asignatura de Historia y Filosofía de la Educación*, Facultad de Educación, UNAP - 2015. Iquitos: UNAP.

Rivero Turriza, N. G. (2009). *El Trabajo Colegiado: Una estrategia de capacitación y actualización*. X Congreso Nacional de Investigación Educativa.

Ruano, M. R. (2013). *Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Instrumentos de diagnóstico y evaluación*. Revista Iberoamericana de Educación.

Sánchez Sánchez, F. (3 de octubre de 2012). Trabajo colegiado. Recuperado el 17 de octubre de 2016, de Trabajo colegiado: <http://florenciosanchezsanchez10.blogspot.pe/>

Secretaría de Educación Pública. (2015). *Desarrollo de Mecanismos para el Trabajo Colaborativo*. Mexico: Progreso S.A. de C.V. (IEPSA).

Serrano, L. (Marzo de 2004). rei.iteso.mx. Recuperado el 8 de Octubre de 2018, de rei.iteso.mx:

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3982/TOG%20Liliana%20Serrano.pdf?sequence=2>

Tébar Belmonte, L. (2012). *Educar hoy es, ante todo humanizar*.

Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos*. Lima: PUCP. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS\\_VASQUEZ\\_DELIA\\_GESTION\\_GRUPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.



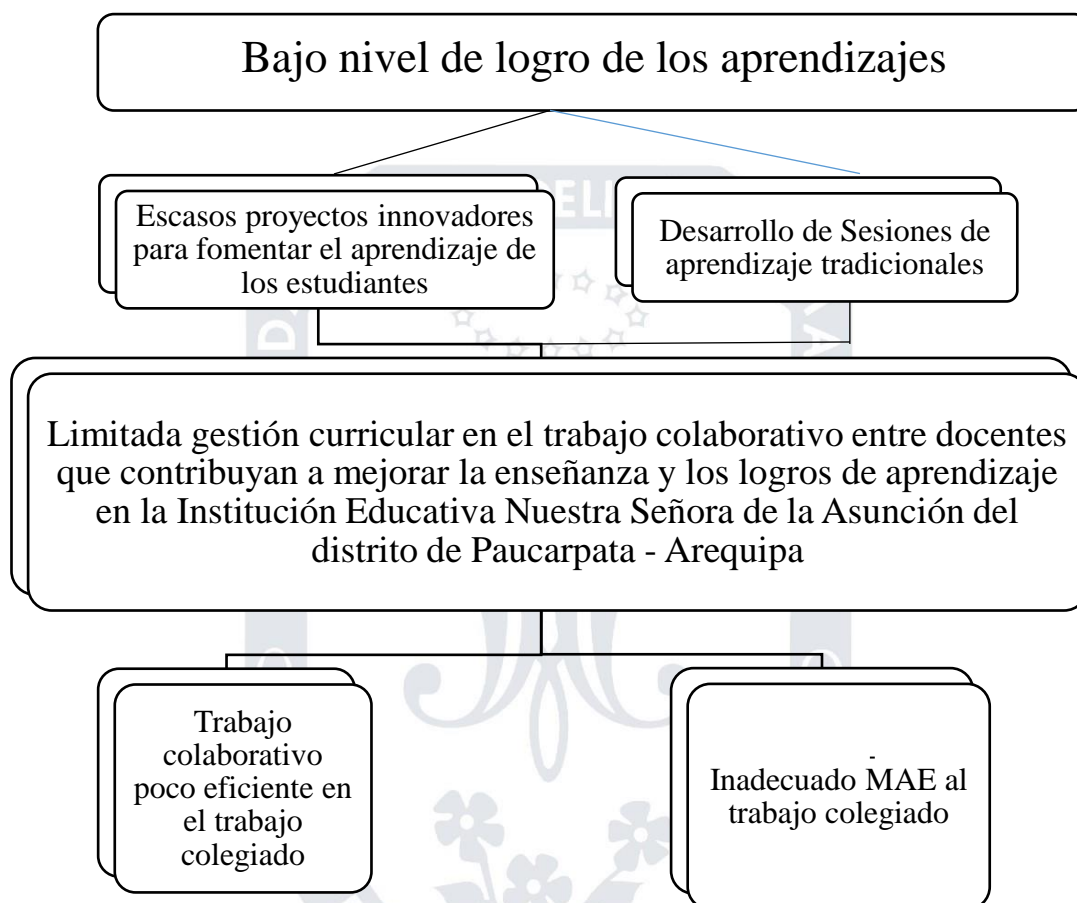
## APÉNDICES

### Apéndice 1

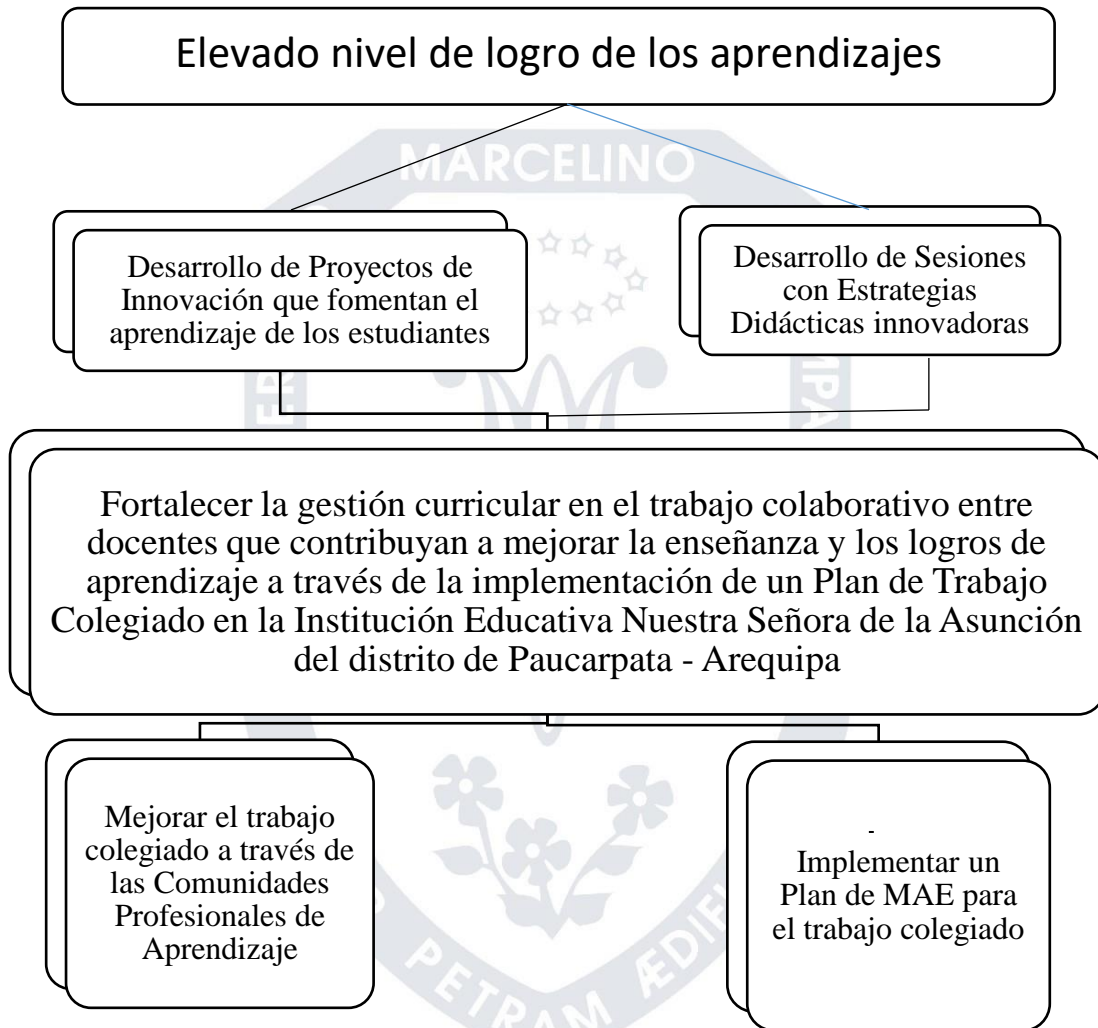
#### Matriz de consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO
Limitada gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa	¿Cómo contribuir en una gestión curricular que genere espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa?	Implementación de un Plan de Trabajo de CPA	Fortalecer la gestión curricular en el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a mejorar la enseñanza y los logros de aprendizaje a través de la implementación de un Plan de Trabajo de CPA en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Asunción del distrito de Paucarpata – Arequipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el trabajo colegiado a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje</li> <li>• Implementar un Plan de MAE para el trabajo colegiado docente</li> </ul>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Diseño: Investigación Acción</p> <p>Variante: Investigación Acción participativa</p>

## Ápndice 2 Árbol de problemas



### Apéndice 3 Árbol de Objetivos



## Apéndice 4 Instrumentos

### Cuestionario N°1

**Estimado(a) colega:**

**Alcanzamos una encuesta anónima con la finalidad de descubrir el factor que determinaría la mejora en el logro de los aprendizajes, según su percepción. Sabemos que su labor está directamente relacionada con lo mencionado, por ello es que recurrimos a Ud. planteándole una pregunta única. Agradecemos tu atención.**

1. ¿Cuál considera es el factor que necesitamos reforzar en la IE para mejorar el logro de aprendizajes?
    - a) Cambio de Estrategias Metodológicas
    - b) Mejora en los documentos curriculares
    - c) Mayor capacitación
    - d) Mejor organización en el Trabajo Colegiado
    - e) Otro, especifica
-



## Cuestionario N°2

**Estimado(a) colega:**

**Alcanzamos una encuesta anónima con la finalidad de mejorar el trabajo desarrollado en la hora de coordinación de área donde se lleva a cabo el Trabajo Colegiado. Solicitamos hacerlo con mucha sinceridad y precisión, ya que de su aporte depende la mejora en la organización del Trabajo Colegiado. Se agradece la atención**

1. ¿Considera que es importante el Trabajo Colegiado? ¿Por qué?
2. Si algún docente no desarrolla adecuadamente el trabajo colegiado, ¿cuál considera que es el motivo?
3. ¿Qué acciones considera que no contribuyen al trabajo colegiado?
4. ¿Qué actividades se llevan a cabo en el trabajo colegiado?
5. ¿Qué actividades considera que faltan desarrollar en el trabajo colegiado?
6. ¿Qué acciones de acompañamiento generan compromiso docente en el trabajo colegiado?

