



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

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

TRABAJO ACADÉMICO

PLAN DE MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN CURRICULAR DEL NIVEL SECUNDARIA, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA AGROPECUARIO N° 110 DEL DISTRITO DE YURIMAGUAS, PROVINCIA DE ALTO AMAZONAS, REGIÓN LORETO, 2018.

AUTOR: Milagros Sánchez Pinedo de Ocmín

ASESOR: José Wilson Cabrera Arteaga

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

Loreto – Yurimaguas – diciembre 2018

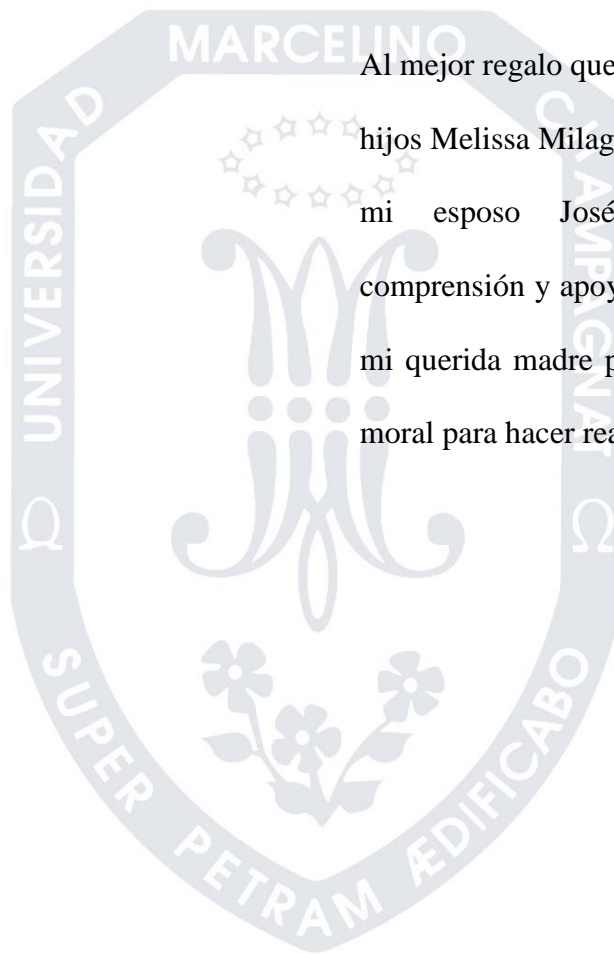


PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

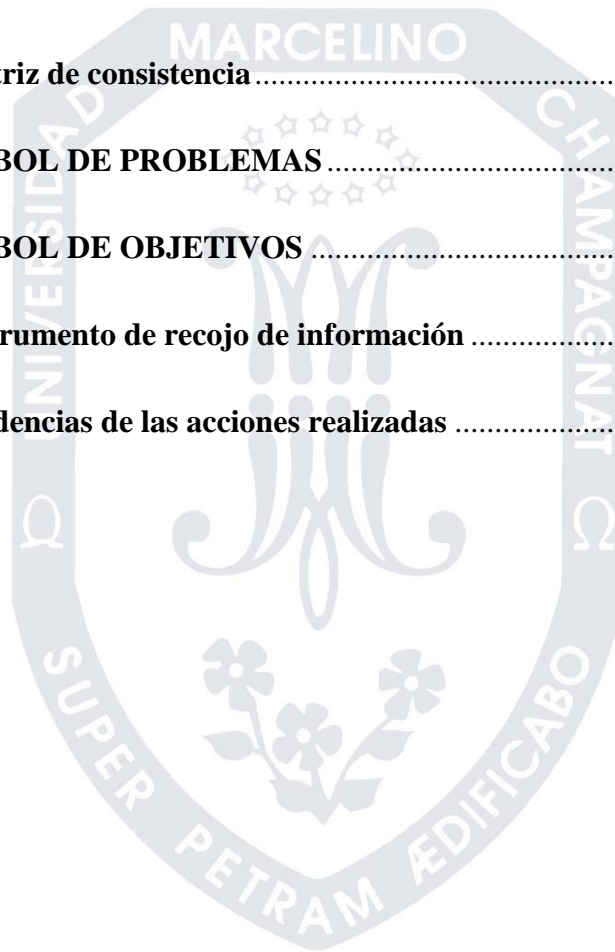
Al mejor regalo que la vida me dio, mis hijos Melissa Milagros y Luis Martín, a mi esposo José Luis, por su comprensión y apoyo incondicional y a mi querida madre por darme su apoyo moral para hacer realidad este sueño.



INDICE

DEDICATORIA	II
PRESENTACIÓN	6
CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1. Contextualización del problema	9
1.2. Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	12
1.3. Formulación del problema	20
1.4. Planteamiento de alternativa de solución	23
1.5. Justificación	26
CAPÍTULO II: REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS	
ANTERIORES	29
2.1. Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	29
2.1.1 Antecedentes nacionales	29
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	31
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	33
CAPÍTULO III: MÉTODO	42
3.1 Tipo de investigación.....	42
3.2 Diseño de investigación	43
CAPÍTULO IV	45
PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN,	
MONITOREO Y EVALUACIÓN	45
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.....	51

4.1.5 Recursos humanos y materiales	52
4.1.6 Presupuesto	52
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	55
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	57
4.4 Validación de la propuesta	60
4.4.1 Resultados de validación	60
REFERENCIAS.....	62
Apéndice 1: Matriz de consistencia.....	64
Apéndice 2: ÁRBOL DE PROBLEMAS	65
Apéndice 3: ÁRBOL DE OBJETIVOS	66
Apéndice 4: Instrumento de recojo de información	67
Apéndice 5: Evidencias de las acciones realizadas	69



RESUMEN

El presente trabajo académico tiene como objetivo diseñar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del nivel secundaria de la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018, se desarrolla con la participación de los directivos y docentes.

Su propósito es mejorar la gestión curricular a través de una eficiente utilización de los recursos humanos, materiales, y de tiempo.

Como metodología se utilizó el diseño de investigación acción participativa, de tipo aplicada, con enfoque cualitativo y se aplicó una guía de entrevista, permitiendo identificar el problema en estudio y plantear la alternativa de solución denominada “Propuesta de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para fortalecer la gestión curricular”, revisando para ello diferentes teorías tales como la de Viviane Robinson (2008) que trata sobre liderazgo directivo y la incidencia en los resultados de los estudiantes a través del planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, de igual manera, Guerrero (2016a) habla sobre el monitoreo pedagógico y el recojo de información sobre el quehacer del docente en el aula. Asimismo, la R.S.G. N° 008-2016, MINEDU indica que el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio que promueve de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica. Concluyendo en que existe la necesidad de Diseñar una propuesta de plan de MAE de la práctica pedagógica de los docentes.

Palabras claves: *Acompañamiento, evaluación, gestión, monitoreo, práctica pedagógica.*

PRESENTACIÓN

El presente plan de acción tiene como objetivo general diseñar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para fortalecer la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018; como directivo y líder pedagógico es la función buscar siempre la mejora de la calidad de la educación.

Se busca pues, hacer que a través de la gestión curricular se promueva una adecuada planificación por parte del docente y para ello se plantea estrategias que promuevan una gestión participativa y oportuna, estrategias de implementación de jornadas de capacitación y espacios de reflexión, todo en lo referente a la mejora de los aprendizajes; el mismo que se realiza en el periodo de marzo a diciembre en los ambientes y con los medios con los que cuenta la institución educativa, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

El plan de acción puesto en marcha surge a raíz de evidenciar que los docentes aún realizan sesiones de aprendizajes tradicionales y poco significativos y por el poco interés que ponen en su formación continua. Asimismo, se utilizó la metodología acción participativa y es la que atiende la necesidad priorizada por la comunidad educativa.

El presente trabajo académico está organizado de la siguiente manera:

En el **capítulo I**, se hace referencia a la identificación del problema para lo cual se aplicó la técnica del árbol de problemas en la que se priorizó el motivo de la presente investigación, en él se presenta la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa, el diagnóstico y la situación general de la problemática, la justificación; como también la alternativa de solución.

En el **capítulo II**, se aborda los referentes conceptuales y experiencias realizadas tanto al nivel nacional como internacional que tengan que ver con el problema en estudio, se acudió a los repositorios y base de datos confiables extrayendo conclusiones de experiencias anteriores que sirven como antecedentes a nuestra investigación. Para los referentes conceptuales se ha tenido en cuenta la teoría de Viviane Robinson en cuanto al planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, relacionados con las causas del problema en estudio como son: la inadecuada gestión del tiempo dedicado al monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica, el inadecuado plan de MAE y las escasas estrategias para el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

En el **capítulo III**, se hace referencia que la metodología empleada es aplicada educacional de forma descriptiva con un enfoque cualitativo, toda vez que está orientada a resolver problemas de la gestión curricular y contribuye al logro de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa y la relación existente con el compromiso cuatro de gestión escolar. La técnica aplicada para recolección de datos es la entrevista y el diseño es la **de acción participativa** toda vez que busca contar con

el diagnóstico del problema priorizado y resolverlos de una manera colaborativa y democrática.

El **capítulo IV**, está referido a la propuesta de solución, diseño, implementación y plan de monitoreo de la propuesta, en el cual se menciona el objetivo general y los específicos, asimismo la población y la muestra en estudio, también se indica la propuesta de las acciones que se tiene que implementar para dar solución a la problemática planteada, finalmente se refiere a la matriz de monitoreo y evaluación y la matriz de planificación del plan de acción. Así como también, la validación de la propuesta como proceso y resultados a través del criterio de especialistas.

La presente investigación concluye con las referencias y apéndices que son las evidencias del trabajo realizado.

Se espera que el presente Plan de acción sea el inicio de un largo proceso de investigación y que sirva de referencia para los lectores interesados en la materia, ya que el tema de gestión curricular y monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica demanda, asumir retos, de tal forma que mejore la práctica docente y repercuta en el aprendizaje de los estudiantes.

El presente trabajo académico es una oportunidad que beneficiará a docentes y estudiantes en el logro de competencias, creando oportunidades de tal forma que contribuya a mejorar la sociedad y la vida de las personas.

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Contextualización del problema

La Institución Educativa Agropecuario n° 110 está ubicada en la calle las Américas quinta cuadra S/N del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto a tres días de viaje medio fluvial desde la ciudad de Iquitos y a dos horas, por vía terrestre, desde la ciudad de Tarapoto – Región San Martín. Se encuentra ubicada en la zona urbana de la ciudad de Yurimaguas cuenta con clima cálido y templado, con temporadas de calor intenso y lluvias torrenciales propias de la región.

Cuenta con local propio y de material noble, que es insuficiente para cubrir las necesidades educativas de los estudiantes, con aulas compartidas en diferentes turnos; además cuenta con aula de Innovación Pedagógica (AIP), biblioteca, laboratorio escolar, áreas verdes para los proyectos productivos y otros ambientes que favorecen el desarrollo de las actividades diarias; con servicios básicos (agua, luz, desagüe, internet); además cuenta con un área externa de 11 ha para el desarrollo de otros proyectos productivos; sin embargo aún faltan mobiliario y otros recursos.

Actualmente, la Institución Educativa brinda el servicio a dos niveles educativos (Primaria y Secundaria). En la actualidad imparte educación técnica agropecuaria, en el nivel secundaria, cuenta con 1000 estudiantes, 03 directivos designados, de los cuales 23 docentes y 4 asesores de área: ciencias, letras, jefatura de campo y asesoría de TOE que son parte del equipo del nivel, en donde se centra la presente propuesta del plan de acción. Los docentes del nivel secundaria, 20 nombrados y 7 contratados,

son titulados en el nivel, excepto 1 que es del nivel primaria, la minoría cuenta con estudios de complementación académica y post grado, mantienen prácticas pedagógicas tradicionales, evidencian regular manejo de contenidos disciplinares, poco manejo de estrategias de aprendizaje, regular trabajo colegiado y manejo adecuado de relaciones interpersonales con la comunidad educativa. El personal directivo se caracteriza por estar fortalecidos en sus competencias directivas desde el Programa Directivos EDUCAN, del MINEDU; solo una cuenta con estudios de post grado; gestionan la I.E. con la participación de la comunidad educativa, utilizando mecanismos de consensos, bajo un liderazgo pedagógico.

La población estudiantil, en el nivel secundaria asciende a 435 estudiantes, en su mayoría proviene de asentamientos humanos y zonas rurales, tienen en su mayoría bajo rendimiento académico, según los reportes de las actas de evaluación y la ECE; un importante grupo de ellos combinan el trabajo con los estudios, con bajos niveles de habilidades sociales, sin embargo, destacan por sus habilidades artísticas, deportivas, entre otras, la IE cuenta con cinco grados distribuidos en 15 secciones en el nivel secundaria.

La ciudad de Yurimaguas, distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, cuenta con una población de 62 903 habitantes, las principales actividades son la agricultura, pesca y comercio que son la base del sustento económico que rige a la localidad. El nivel educativo de la población es relativamente bajo con presencia de profesionales en diversas áreas, pero un gran sector solo cuenta

con educación básica completa debido a su nivel cultural que priorizan lo económico ante lo educativo.

La relación con los padres de familia evidencia un clima cálido y acogedor, de confianza y respeto, con participación activa, aunque existe un mínimo porcentaje que no se involucra en el proceso educativo de sus hijos; asimismo contamos con una comunidad con participación activa y comprometida con el logro de aprendizaje de los estudiantes y la visión de la institución educativa que favorece al cumplimiento de metas.

Este problema que se presenta en el nivel secundaria de la I.E., afecta la gestión curricular, por limitar el cumplimiento del compromiso 4 de gestión escolar, relacionado con el monitoreo y acompañamiento pedagógico. El plan de acción debe fortalecer la competencia 6, del dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo: “Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta” (Marco de Buen Desempeño Directivo. p. 45).

Asimismo, el plan de acción fortalece el liderazgo pedagógico, especialmente la dimensión 3: planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo”, propuesto por Viviane Robinson (2008), al promover acciones específicas como: “Reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar a los docentes en su práctica en el aula, basándose en la observación de

sesiones de aprendizaje y monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados” (MINEDU 2017. Módulo 6. Primer fascículo. p. 7)

Finalmente, debemos mencionar que la institución educativa presenta como fortaleza: buen clima institucional, docentes en su mayoría nombrados, especialistas en las diferentes áreas curriculares y comprometidos con la mejora de los aprendizajes, con compromiso laboral, experiencia pedagógica, manejo adecuado de emociones, estudiantes con diferentes habilidades y destrezas, además identificamos como oportunidades el apoyo de los aliados estratégicos, los convenios con instituciones privadas y del estado, asesoramiento pedagógico permanente a los directivos, liderazgo educativo. Asimismo, contamos en nuestro medio con casas de estudios en las cuales nuestros estudiantes pueden formarse profesionalmente teniendo como base lo que aprendieron en la escuela.

Las fortalezas y oportunidades señaladas nos posibilitarán generar los cambios que esperamos a partir de la propuesta e implementación del Plan de Acción.

1.2. Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Respecto a los resultados del diagnóstico recogido en la Institución Educativa “Agropecuaria n° 110” podemos mencionar:

Después de evaluar las situaciones problemáticas que influyen en los aprendizajes de los estudiantes, se ha determinado que los docentes necesitan mayor acompañamiento a su práctica pedagógica para fortalecer sus competencias teniendo en cuenta los

cambios que se vienen generado actualmente en educación y mejorar su desenvolvimiento en el aula.

Asimismo, los esfuerzos y el compromiso de los estudiantes no están totalmente enfocados en su aprendizaje por lo que en el año 2016 los estudiantes de segundo grado obtuvieron en la ECE los siguientes resultados: comunicación un 4,1% y matemática 0% del nivel de logro satisfactorio, de igual manera los resultados de las actas de evaluación evidencian que la gestión curricular en la institución no ha logrado vincular a los agentes educativos para asumir colectivamente su implementación. Así mismo la falta de compromiso de los docentes en preparar de manera consciente su sesión de aprendizaje, atendiendo las necesidades e intereses de los estudiantes. El débil monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica que se presenta porque falta organizar adecuadamente el tiempo para este proceso y por la recarga administrativa que no permite al directivo desenvolverse como un líder pedagógico.

Partiendo del análisis crítico reflexivo de nuestra práctica directiva se han desarrollado reuniones de trabajo con el consejo académico y jornadas de reflexión docente con el propósito de analizar y priorizar la problemática que afecta la gestión escolar. Luego se procedió a la elaboración del árbol problemas y teniendo en cuenta la gestión escolar se propone desarrollar estrategias de liderazgo que permita al directivo abordar una gestión comprometida con la calidad y la equidad, se estableció que el problema que debe ser atendido desde el plan de acción está relacionado con el monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de los docentes, lo que origina los demás problemas que están vinculados con las inadecuadas prácticas pedagógicas; para poder consolidar esta problemática se ha recurrido a la técnica de la entrevista,

aplicando para ello la guía de entrevista a una muestra a 10 docentes. El resultado es muy significativo, debido que se hace realidad la problemática identificada, la cual fortalece la investigación de manera real y a la vez ofrece alternativas de solución viables.

En el proceso se ha identificado causas que delimitan la gestión, entre ellas: La **inadecuada planificación del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica**, teniendo en cuenta que la distribución del tiempo es primordial para conseguir un objetivo común, por ello es necesario que los agentes educativos se repartan las funciones y coordinen esfuerzos, características que falta fortalecer en la institución educativa para cumplir y lograr nuestros propósitos. **Sarasua (2007, p.163)**. en su revista “Aula de Innovación Educativa” indica que:

El tiempo es un recurso educativo que debe ser gestionado. En educación, el tiempo es escaso, todos dicen necesitar más. Sin embargo, en la enseñanza se pierde y se desaprovechan muchos momentos. Es necesario planificar y organizar eficazmente los tiempos, tanto los del centro como los del aula, reduciendo su pérdida y evitando tanto la improvisación como la rutina.

Asimismo, las **escasas estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica**, viene perjudicando el desarrollo de capacidades de liderazgo porque el plan está orientado a una gestión centrada en la planificación que hizo el equipo directivo, aspecto que vienen generando un actuar del docente por lo que debe cumplir y no por lo que realmente necesita, por no haber sido consensuado el plan.

Ferrada, Mejías, Peñailillo y Sobarzo (2014, p.82) explican que en el trabajo del líder escolar y su incidencia en los procesos de mejora:

(...) un factor que debe predominar en la utilización de estrategias de monitoreo y retroalimentación es la utilización e incorporación de habilidades blandas por parte de los equipos de liderazgo educativo. En función de generar procesos de mejora. Es por esto que **Leithwood** señala que una de las vías de incidencia de los líderes sobre los aprendizajes de sus estudiantes es a través del apoyo emocional a los docentes y la preocupación por su desarrollo profesional.

En esa misma línea para elaborar el plan de monitoreo, el Minedu (2017, p. 44) señala que:

No solo se trata de observar cómo avanza el proceso de implementación de los compromisos de gestión escolar, o de la aplicación de los instrumentos de monitoreo (fichas de cotejo, fichas de monitoreo, etc.) sino de prever de soporte técnico. Se recoge información, lo más representativa posible, sobre la implementación de lo programado, se detectan errores y aciertos, se crean espacios de reflexión e interaprendizaje, se brinda retroalimentación y se establecen compromisos.

Otro factor que dificulta la gestión curricular, es la **limitada formulación de estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo**, teniendo en cuenta que la utilización de estrategias es un factor importante para alcanzar objetivos, tanto a nivel individual como en los equipos de trabajo, ya que esto contribuye a obtener mejores resultados en la práctica docente. Según **Vezub y Alliaud** (2012) indican que “la estrategia de acompañamiento pedagógico parte de la premisa de que pueden aportar significativamente al desarrollo profesional docente y a la innovación pedagógica porque se basa en el análisis de la práctica”.

Por otra parte, Sardán (2011, p.26) señala que “el desarrollo de una relación horizontal y de confianza en el acompañamiento es la base para la colaboración y logro de metas. El acompañante no puede ubicarse en una posición de superioridad para poder crear el clima que permita expresar lo que se piensa con libertad”.

Los efectos que origina el problema son el incumplimiento de metas de aprendizaje y de compromiso de gestión, prácticas pedagógicas que no desarrollan competencias en los estudiantes y prácticas pedagógicas tradicionales e individualistas.

La entrevista aplicada a los docentes proporciona información relevante de la manera de cómo se concibe la gestión curricular, sobre la visión de gestión del tiempo, monitoreo, acompañamiento y evaluación y trabajo colaborativo para el logro de las metas de aprendizaje, aportando objetividad y veracidad en cuanto al tema de estudio. Asimismo, permite tener acuerdos homogéneos sobre la temática a tratar y lo que se espera que los docentes de este nivel en su práctica pedagógica que realiza cada día, constituyendo insumos para planear estrategias formativas que permitan mejorar su práctica y la calidad de enseñanza y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Luego de haber recopilado la información y realizado el análisis respectivo en el marco del problema priorizado, sus causas y de las acciones que estas demandan, se ha obtenido las siguientes categorías que a continuación detallo:

En la categoría **Gestión del tiempo**, la mayoría de docentes Indicaron que los responsables del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica no solo deben ser los directivos, porque cumplen también trabajo administrativo, consideran además que esta función no la cumple eficazmente porque no tiene su tiempo organizado, indican también que el tiempo asignado para el cumplimiento de ésta función no es suficiente porque no permite realizar un acompañamiento eficaz al docente. Asimismo, manifiestan que podría mejorar el manejo de su tiempo haciendo una planificación semanal y delegando funciones. Asimismo, **Henry Fayol y Mintzberg** (1991), citado en la Revista de Investigaciones Turísticas (2017, p,30) concuerdan al sostener que, el directivo debe cumplir ciertas actividades y roles que, durante su gestión, son características comunes de su labor, tanto a nivel interno en la organización, como fuera de ella en un entorno complejo. Los resultados alcanzados, las metas u objetivos cumplidos son consecuencia de una correcta gestión en las actividades y roles. **Mirón & Hernández**, (2002) afirman que para que se efectúen de forma adecuada estas actividades, no basta con tratar de cumplir las metas u objetivos que se tiene como directivo, para esto es necesario emplear métodos más adecuados que eviten contratiempos durante su gestión, y que, posiblemente, no genere pérdidas sobre los recursos que la organización destina para el cumplimiento de dichos objetivos

Además, en la categoría **Monitoreo, acompañamiento y evaluación**, los docentes indican que en la IE sólo se realizan visitas en el aula con la finalidad de observar la práctica docente, además indican que no se realiza acompañamiento pedagógico porque solo se hace la reflexión crítica de lo observado, se registra en una ficha y se

socializa los resultados en conjunto y que este tipo de acompañamiento no ayuda a mejorar su práctica en el aula, también proponen que el acompañamiento debe ser personalizado y que deben responder a un plan consensuado ya que éste permitirá tener en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada docente y verificar el progreso de formación continua.

Por otro lado, **el texto del módulo 5 (2017, p.19)** menciona que se debe crear una cultura en la cual se instale un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, teniendo en cuenta algunas exigencias tanto personales como institucionales y que todo ello recae en la figura del equipo directivo y la comunidad educativa. En primer lugar, es necesario que todos los actores educativos redefinan prioridades, en segundo lugar, es necesario que el equipo directivo acepte nuevos retos personales y profesionales y por último se necesita crear condiciones favorables al interior de nuestra escuela, desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva, y todos trabajar la creación de una comunidad de aprendizaje al interior de nuestra institución educativa.

Asimismo, en la última categoría **Trabajo colaborativo:** manifiestan que en la IE no se promueve el trabajo colegiado con enfoque colaborativo porque solo se realizan las jornadas de reflexión pedagógica y que cada docente planifica el trabajo en forma individual, consideran, además que el trabajo colaborativo es necesario implementarlo toda vez que este ayuda a mejorar su desempeño en el aula y a su formación continua.

Hernández y Rodríguez, resaltan que:

Uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento es la comunicación, que, al ser efectiva por parte del acompañante, determina los logros institucionales a la integral al ser humano al proceso de cambio y transformación. En ese sentido, la comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales, seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento” (como se cita en Rodríguez-Molina, 2011, p.262).

Teniendo en cuenta que la mayoría de los docentes indicaron que el equipo directivo cumple diversas funciones administrativas, las cuales no les permite realizar el monitoreo y acompañamiento eficiente, porque falta que distribuyan los roles y delegue las funciones adecuadamente; consideramos que es necesario en primer lugar realizar la distribución de roles y funciones. En este sentido **Hargreaves**, (1992) en la revista titulada: Reflexiones sobre la gestión del tiempo escolar, menciona que:

El tiempo es el encargado de administrar lo que se ha de hacer en cada momento de la jornada escolar, plasmado en horarios y calendario que el alumno y docente asume, y también es el mecanismo de control del profesorado por la administración educativa.

Teniendo presente estas concepciones los directivos deben organizar y distribuir el tiempo adecuadamente para dedicarlas a las tareas relacionadas con el liderazgo pedagógico y las funciones administrativas.

La segunda sub dimensión, **Monitoreo, acompañamiento y evaluación**. Los docentes indicaron que las acciones del plan no han cumplido su objetivo, porque no está planificado teniendo en cuenta las necesidades de aprendizajes de cada docente y de acuerdo a los monitoreos realizados. Por ello es muy importante antes de iniciar las visitas, que, los docentes realicen un autodiagnóstico con el instrumento diseñados por ellos mismos, todo esto va a contribuir a organizar un plan de mejora personal, este

plan está directamente relacionado con el Marco del Buen Desempeño Docente. Este plan debe contemplar las necesidades, fortalezas y potencialidades de cada una de los docentes.

En la última categoría **formulación de estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo**: teniendo en cuenta lo que indican los docentes que existen pocos espacios para el intercambio de experiencias y reflexión pedagógicas que les permita enriquecer sus propias percepciones y conocimientos. Asimismo, no existe cultura de trabajo colaborativo, consideramos que es oportuno y necesario crear espacios para la implementación de estrategias adecuadas.

El acompañamiento como proceso de mutua formación y retroalimentación. El acompañamiento actúa en tres planos: el institucional, el docente formado/ colaborador/ mentor (directivo), y el docente de aula. El rol del que acompaña es de ayudar a que el docente perciba, comprenda y formule su problemática.

Esta se discute en espacios de trabajo y reflexión colectivos y horizontales, donde se elaborarán, conjuntamente, estrategias para mejorar la enseñanza adecuada a cada contexto. (Minedu. Texto, Tercer fascículo, CIAG, 2017. Pp.46-48).

Por ello arribamos a que el problema presente en la IE es el “débil monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica dificulta la gestión curricular en la institución educativa pública agropecuario n° 110” del nivel secundaria del distrito de Yurimaguas, provincia de alto amazonas, región Loreto 2018”.

1.3. Formulación del problema

Para determinar el problema en estudio, se tuvo que priorizar el que más influía y el que era más viable su ejecución dentro del desarrollo de la gestión de liderazgo. ¿De qué manera contribuye el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a la mejora de la gestión curricular en la institución educativa pública Agropecuario N° 110 del nivel secundaria del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018?

El problema detectado en nuestra institución educativa ha sido analizado y priorizado a través de la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica de lo que está ocurriendo en una determinada situación e identificando las causas que lo originan y los efectos de la misma. El árbol de problemas, que presentamos en el apéndice 2, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

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

Este débil monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de los docentes es una problemática que afecta a la institución educativa debido a que repercute en el logro de aprendizajes de los estudiantes y se debe a las siguientes causas:

La primera causa es la **Inadecuada planificación del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica**, el cual se encuentra relacionado con el cuarto compromiso de gestión escolar y se ve reflejado en la inadecuada distribución de roles y funciones; generando como consecuencia el incumplimiento de metas de compromisos de gestión, ante esto se pretende gestionar adecuadamente el tiempo y el delegar funciones.

La segunda causa analizada está referida a las **Escasas estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica**, lo cual se encuentra enmarcado dentro del compromiso cuatro de gestión escolar que tiene que ver con el monitoreo y acompañamiento pedagógico; esto debido a la escasa identificación de las necesidades individuales de los docentes, trayendo como consecuencia el incumplimiento de metas de aprendizaje, para lo cual se buscará implementar un adecuado plan de acompañamiento.

La **tercera causa** analizada se vincula también con el cuarto compromiso de gestión escolar y está referida a la **limitada formulación de estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo**, por las limitadas condiciones para la formación de una comunidad profesional de aprendizaje. Lo que trae como consecuencia prácticas pedagógicas tradicionales y poco significativas; para lo cual se pretende implementar, desarrollar y monitorear un plan de acompañamiento personalizado para los docentes de la I.E. (círculos de interaprendizajes (GIAs), jornadas de reflexión pedagógica, tertulias dialógicas, trabajo colegiado, observación entre pares).

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia buen clima institucional, docentes en su mayoría nombrados, especialistas en las diferentes áreas curriculares comprometidos con el logro de metas y predispuestos al cambio con compromiso laboral, experiencia pedagógica, manejo adecuado de emociones, estudiantes con diferentes habilidades y destrezas.

1.4. Planteamiento de alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada, Débil monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica dificulta la gestión curricular en la institución educativa pública Agropecuario N° 110 del nivel secundaria del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018, se ha determinado como alternativas más pertinentes y viable la propuesta de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para mejora de la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del nivel secundaria del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1

Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Inadecuada planificación del tiempo destinado	Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo	MAE	A1.1. Reunión para la Distribución de funciones del equipo directivo y consejo

al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica	destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.		académico e implementación de horarios de trabajo colegiado. A1.2. Taller para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar. A1.3. Evaluar el cumplimiento de funciones.
Escasas estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica	MAE	A2.1. Taller para sensibilización sobre el MAE y los instrumento de recojo de información. A2.2. Reunión colegiada para empoderar a los docentes sobre las estrategias de monitoreo que se aplicarán. A2.3. Reunión de trabajo colegiado para socializar el cronograma de la visitas al aula.
Limitada formulación de estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.	Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.	MAE	A3.1 Reunión para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado. A3.2 Micro taller para determinar la ejecución de las reuniones de trabajo colegiado.

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos.

Rodríguez (2015) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados” (p.63).

El árbol de objetivos, que presentamos en el **Apéndice 3**, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

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

Asimismo, la alternativa de solución va a fortalecer el liderazgo pedagógico, especialmente la dimensión 3, “planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo”, propuesto por Viviane Robinson (2008), al promover acciones específicas como: “Reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar a los docentes en su práctica en el aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje y monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados” (MINEDU 2017. **Módulo 6. Primer fascículo. p. 7).**

Por lo tanto, con esta propuesta logramos replantear la distribución de roles y funciones del personal directivo, miembros de consejo académico y docentes, tener reuniones permanentes, realizar la revisión y actualización del manual de organizaciones y funciones, hacer seguimiento y evaluación del cumplimiento de funciones, consensuar y validar los instrumentos para el monitoreo con los docentes, conformar equipos de trabajo para la realización de GIAs, trabajo colegiado, microtalleres, tertulias evidencia que la propuesta involucra a todos los actores educativos de una manera democrática y reflexiva.

El plan de acción contiene un conjunto de acciones diseñadas para el logro de objetivos, tanto general como específicos, sin embargo, podrían aparecerse factores de riesgo tales como: Horarios diferenciados de los directivos y recarga administrativa. Doble Jornada de trabajo de los docentes, ausencia de docentes por situación de salud, incumplimiento de entrega de informes de monitoreo por parte de los responsables, no tener identificado las necesidades de aprendizaje de los docentes por faltas recurrentes, la no predisposición de los docentes a participar en actividades de fortalecimiento de capacidades, que tendríamos que tener en cuenta a fin de plantear las estrategias necesarias para garantizar su control.

1.5. Justificación

El trabajo académico propuesto se justifica en los siguientes fundamentos:

En lo práctico, se justifica en la pertinencia de las estrategias para atender el débil monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de los docentes.

En lo metodológico, el trabajo académico se justifica en la aplicación pertinente de la metodología centrada en la investigación participativa propuesto por Roberts, citado por Hernández, et al (2014, p.501) y aplicada de tipo descriptivo propuesto por Sánchez y Reyes (2005) y los referentes conceptuales propuestos por el MINEDU en sus diversos módulos del diplomado y la segunda especialidad la misma que garantiza su rigurosidad académica.

En lo social, se justifica en la mejora de la gestión curricular que beneficia la práctica docente y por ende repercute en los estudiantes como futuros ciudadanos en la emisión de juicios críticos que aporten en el desarrollo de su comunidad.

La alternativa de solución adquiere valor pues se respalda en los procesos de la gestión escolar, tales como: Proceso estratégico sobre la dirección y liderazgo específicamente en el proceso estratégico 03 que hace referencia a evaluar la gestión escolar en su sub proceso estratégico 03.3 sobre adoptar medidas para la mejora continua. Proceso operacional sobre el desarrollo pedagógico y convivencia escolar, específicamente en el proceso operacional 03 sobre fortalecer el desempeño docente y sub proceso operacional 03.3 sobre la realización del acompañamiento pedagógico. Proceso de soporte que se hace referencia sobre el soporte al funcionamiento de la I.E, específicamente al proceso de soporte 01 administrar recursos humanos en su sub proceso de soporte 01.3 sobre fortalecer capacidades. Así mismo con el proceso de soporte 04 administrar recursos económicos en su sub proceso de soporte 04.1 sobre programar y ejecutar los gastos.

La alternativa de solución adquiere valor en el compromiso de gestión número 01 sobre el progreso anual de los aprendizajes y la dimensión 3 del liderazgo pedagógico de Viviane Robinson sobre planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, la misma que tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes e implica practicas específicas como el de reflexionar con el personal sobre la enseñanza, el de coordinar y revisar el currículo con los profesores buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones y Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.

(MINEDU 2016, módulo 6-Guia del participante-primer fascículo p.7). Además, se centra en el aprendizaje del currículo como centro de fortalecimiento de la gestión curricular del directivo y las capacidades docentes, para ello desarrolla referentes

conceptuales enfocados al currículo, secuencias didácticas y su aplicación en sus diversos contextos.

La importancia de la alternativa de solución se enmarca en que ésta aportará herramientas para fortalecer la gestión escolar del directivo y las capacidades de los docentes en el conocimiento, manejo del currículo y su aplicación en la práctica pedagógica.



CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1. Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha esbozado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. Señalaremos antecedente desarrollados tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Los antecedentes que se presentan a continuación han sido encontrados en los repositorios de la universidad Nacional de Trujillo y la Universidad Pedro Ruíz Gallo) lo cual presentamos a continuación:

Según **Regalado**, (2018), en su tesis titulada “Sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente de la I.E. n° 16930, del caserío Rumichina, provincia de San Ignacio, región Cajamarca. 2016”, utilizando el diseño de investigación crítico – positiva, con una muestra de 10 docentes y aplicando como instrumento la encuesta y teniendo como resultados que la reflexión de la práctica es aún incipiente, la participación con experiencias significativas es

irrelevante y que el monitoreo y acompañamiento es inadecuado, arriba a la siguiente conclusión:

Según los resultados obtenidos, se asume que existe la necesidad de diseñar una propuesta de monitoreo y acompañamiento pedagógico fundamentado en la teoría “X,Y” de Mc. Gregor, en el que en su desarrollo se ha considerado estrategias como: Aulas abiertas, observación entre pares, círculos de interaprendizaje colaborativo, microtalleres de actualización docente, visitas personalizadas, microtalleres sobre desarrollo personal y resolución de conflictos y jornadas de reflexión y autorreflexión docente (p. 90).

Así mismo Calvo, (2016), en su tesis titulada “Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional Docente en la Institución Educativa Emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza– San Nicolás, 2014”, utilizando un diseño de investigación correlacional de tipo descriptivo, con una muestra de 103 docentes, aplicando como instrumentos: Ficha de verificación del portafolio docente, guía de observación de la sesión de aprendizaje, ficha de entrevista al docente y cuestionario de autoevaluación del desempeño profesional docente y teniendo como resultados arriba a las siguientes conclusiones:

La investigación demuestra que existe una relación directa y significativa entre el monitoreo pedagógico y el desempeño profesional que presentan los docentes de la institución educativa emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es $r = 0,810$ con un valor

p igual a 0,000 ($p < .05$), es decir el monitoreo pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional.

La investigación revela que existe una relación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño profesional que presentan los docentes de la institución educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza – San Nicolás, 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es $r = 0,881$ con un valor p igual a 0,000 ($p < .05$), es decir, el acompañamiento pedagógico permitió revalorar el trabajo que realizan los docentes en el aula, ayudarlos en situaciones didácticas concretas y contribuir en la reflexión acerca de qué es un profesional docente en permanente formación y a mejorar la calidad el desempeño profesional docente.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Los antecedentes que se presentan a continuación han sido encontrados en los repositorios de la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua y la universidad Alberto Hurtado) lo cual presentamos a continuación:

Así mismo, **Valle**, (2016), en su tesis titulada “Incidencia del acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño docente de educación primaria en el Instituto Loyola, ubicado en el departamento y municipio de Managua, distrito I, durante el periodo del año 2015”, utilizando un diseño de investigación de tipo descriptivo y correlacional, con una muestra de 38 docentes, utilizando como

instrumento: la encuesta, entrevista y guía de observación, llega a las siguientes conclusiones:

- El Instituto Loyola no tiene un plan de acompañamiento pedagógico para los docentes, es necesario implementar acciones de monitoreo pedagógico en la institución educativa en forma planificada y oportuna con el propósito de fortalecer las capacidades de los docentes.
- La incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño docente en el instituto es mínima. Por la falta de seguimiento, retroalimentación al docente en su práctica pedagógica.

Por otro lado, **Padilla, (2014)**, en su tesis titulada “Acompañamiento pedagógico como promotor de la mejora de las prácticas pedagógicas en el colegio técnico profesional aprender”, ubicado en Santiago de Chile, utilizando un diseño de investigación cualitativa de tipo exploratorio, con una muestra de 06 docentes y 02 coordinadores académicos, utilizando para el recojo de información la técnica de focus group estableciendo el guion de preguntas, arriba a la siguiente conclusión:

- Escaso apoyo del equipo de gestión para fortalecer las necesidades, solo se resumen en dar a conocer ciertas debilidades, pero que no se sienten que se les entreguen reales herramientas o estrategias para poder mejorar en el tiempo. Observan que no hay un trabajo en equipo entre los profesores y el equipo de gestión y que hay escaso conocimiento del contexto, lo que se traduce en un liderazgo poco efectivo.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción que estamos desarrollando, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

2.2.1. Viviane Robinson, profesora de la universidad de Auckland (Nueva Zelanda) en su teoría sobre liderazgo pedagógico habla sobre la mejora continua de la institución educativa a través del establecimiento de metas y altas expectativas sobre la enseñanza y el aprendizaje, lo cual debe estar dirigido por el directivo. En ese sentido, el directivo ejerce un papel transformador cuando logra un clima favorable para los aprendizajes, la formación continua de los docentes e incrementa la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, así como también la creación de una cultura de colaboración. Asimismo, Robinson establece que: Para liderar incidiendo positivamente en los aprendizajes y el bienestar estudiantil, se deben considerar cinco dimensiones: establecimiento de metas y expectativas en relación a los aprendizajes, uso estratégico de recursos para una enseñanza de calidad, planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo para el logro de un alto impacto de los resultados en los estudiantes, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes contribuyendo así a la formación continua de los docentes en servicio, garantizar un ambiente seguro y de soporte donde los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje. También indica que los directivos para impulsar dichas dimensiones deben contar con las siguientes capacidades: utilizar los

conocimientos relevantes para tomar decisiones de liderazgo, resolver problemas complejos y crear relaciones de confianza.

El liderazgo pedagógico a través de los tiempos se ha convertido en algo clave en la infraestructura organizativa, convirtiéndose en una vía de cambio para el mejoramiento escolar. Por eso un liderazgo compartido y preocupado promueve el desarrollo profesional de los docentes lo cual debe ser medido por el impacto de los aprendizajes y resultados de los estudiantes.

Por lo tanto, este plan de acción referente al monitoreo, acompañamiento y evaluación se sustenta exclusivamente en su tercera dimensión que dice: planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo lo cual implica prácticas específicas con los docentes tales como: “reflexionar sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar la práctica pedagógica en el aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje y monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados” (MINEDU 2017. Módulo 6. Primer **Fascículo. p.7**). Enfatizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica es importante toda vez que nos permite tener una visión de lo que está pasando en la escuela con referencia a los aprendizajes y buscar alternativas de solución como también brindar asistencia técnica a los docentes.

La teoría de Viviane Robinson es el referente que sustenta los lineamientos del Marco de buen desempeño del directivo, por lo tanto, se prioriza como referente para la identificación de la problemática de nuestro plan de acción.

2.2.2. Gestión del tiempo: El MINEDU establece que:

Los responsables de organizar y adecuar el tiempo son los directivos de cada institución en coordinación con los docentes, todo esto con la finalidad de gestionar responsablemente los recursos necesarios, ya que el tiempo es intangible e insustituible. De allí la necesidad que los directores deben saber utilizar estrategias y habilidades para la utilidad de este preciado recurso (**Módulo 2, 2016, p. 29**).

Así mismo, para la utilización adecuada del tiempo se debe tener en cuenta la distribución adecuada de tareas, saber delegar y tener confianza con las personas a quienes has confiado dicha responsabilidad, priorización de las tareas a las que vamos a dedicar nuestro tiempo, empezando por lo que realmente es importante, debemos contar con una planificación para el cumplimiento de las mismas y tener el control de nuestros objetivos, antes de empezar una tarea debemos preguntarnos por su utilidad y simplificarlas en pequeños bloques para facilitar el trabajo dejando de lado aquellas actividades que consumen gran parte de nuestro tiempo y nos interrumpen con frecuencia tales como exceso de reuniones, dominio de lo urgente, llamadas telefónicas, visitas no planificadas o inoportunas, errores de terceros, falta de planificación, desconfianza, falta de delegación; así mismo podemos decir que la gestión de tiempo:

“Es un compromiso que incide en el cumplimiento de las horas lectivas, la asistencia de los docentes y el desarrollo oportuno de las actividades previstas. El ordenamiento de las acciones y la organización son elementos importantes en la generación de condiciones para lograr aprendizajes”. (Manual de gestión Escolar, 2016, p.37)

2.2.3. Monitoreo:

Es el recojo de información que se realiza mediante la visita al aula de manera objetiva para obtener información real y relevante de la práctica pedagógica del docente, en ese sentido el MINEDU 2017 considera que el monitoreo “Es el recojo de información en el terreno, hacienda seguimiento a los indicadores que nos permite comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados.” (**Modulo 5, 2017, p.10**).

Así mismo en otro acápite el MINEDU 2017, precisa que **Monitoreo pedagógico:**

“Constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y aspectos críticos presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes (MINEDU 2017, Modulo 5, p.71).

Este tipo de monitoreo permite recoger información relevante de una manera secuencial e identificar las necesidades individuales de aprendizaje de los docentes con el fin de buscar estrategias que permitan la mejora de su práctica pedagógica y que nuestros estudiantes logren mejores resultados de aprendizaje.

2.2.4. Estrategias de monitoreo: Existen diferentes estrategias de monitoreo y no solo lo puede realizar el director, dentro de las estrategias a utilizar podemos mencionar de acuerdo a lo establecido por el **MINEDU 2017:**

a.- Visita al aula: “El director o directivo visita el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores deseados” (Modulo 5, 2017, p. 32).

Es muy importante realizar la visita al aula para poder registrar las evidencias de lo que realmente se observa con referencia en el desarrollo de la sesión de aprendizaje y de esta manera tener el punto de partida para la realización del acompañamiento personalizado.

b.- Observación entre pares:

Cada docente se constituye un experto de aquellas prácticas que mejor ejecuten. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo (Modulo 5, 2017, p. 33)

Aquí el docente tiene que ser capaz de observar la sesión de aprendizaje de su compañero para identificar fortalezas y debilidades y compartir con él experiencias exitosas que le conlleve a superar y mejorar su práctica pedagógica.

c.- Autogestión:

Cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance.

En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan (MINEDU 2017. Módulo 5. p. 33).

2.2.5. Monitoreo pedagógico: De acuerdo con Guerrero (2016a) monitorear la práctica docente, supone construir acuerdos previos entre docentes y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se va a recoger información sobre su quehacer pedagógico en el aula. Supone, asimismo, acuerdos sobre el uso de esa información, previniendo toda clase de aprensiones, pues se trata de hacer seguimiento a un conjunto de decisiones dirigidas a mejorar su desempeño docente, pues allí están claramente dibujados los referentes para juzgar una buena práctica.

2.2.6. Acompañamiento: “Es el acto de ofrecer asesoría continua. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica” (MINEDU. Texto del Módulo 5, 2017, p.10).

2.2.7. Acompañamiento pedagógico: Viene a ser una estrategia de formación al docente que se encuentra en servicio, por ello el líder pedagógico es el responsable de asumir la sensibilización de los maestros; para llevar a cabo este proceso de manera consensuada y bajo los enfoques de la gestión escolar; según el MINEDU, “consiste en: Brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el

proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa”. “El acompañamiento está centrado en el desarrollo de capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y la gestión de la escuela” (MINEDU 2017, **Modulo5, p. 42**).

Por lo tanto, el acompañamiento, permite que el docente mejore su desempeño aprendiendo de su propia experiencia, reconociendo sus fortalezas y debilidades, en su práctica pedagógica para luego con ayuda del acompañante pueda crecer profesionalmente de acorde a lo establecido por el Currículo Nacional y el Marco del Buen Desempeño docente.

2.2.8. Acompañamiento pedagógico de mejora continua en la IE, como compromiso de mejora de la gestión escolar: “Se implementa desde la propia organización escolar con el liderazgo de su equipo directivo y tiene por finalidad promover la mejora sistemática y continua de las prácticas pedagógicas desarrolladas por los profesores de una IE”.

Tiene por finalidad lograr una práctica pedagógica efectiva por parte de los profesores que evidencien logros de aprendizaje de los estudiantes de la IE asegura mecanismos que garanticen la calidad del servicio educativo que brindan, haciendo evidente el desarrollo y ejercicio de las competencias del Dominio dos del marco del buen desempeño directivo, vinculadas con el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al profesor para la mejora de los aprendizajes.

Busca instituir en la IE prácticas permanentes de formación docente en servicio, instituyendo la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo. (MINEDU. Resolución de secretaría general n° 008-2016, p.4).

2.2.9. Gestión

Este concepto se relaciona a la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos – humanos, materiales, de tiempo – que se tienen a la mano para poder alcanzar las metas o los objetivos que se tienen trazados. Es decir, tiene que ver con el conjunto de acciones que una persona o un equipo realizan para alcanzar las finalidades de un proyecto. Para ello, hay que coordinar acciones y preocuparnos por tener a disposición los recursos indispensables.

2.2.10. Gestión curricular:

Capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras escuelas a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados. Profundizando estas ideas, Fancy Castro afirma sobre la gestión propiamente dicha:

(...) proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito; gestionar un establecimiento educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr que los

alumnos aprendan lo que necesitan aprender. La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa.

Su objetivo es centrar-focalizar-nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa (Castro 2005). (MINEDU 2017. Texto del Módulo 5. pp. 10-11).

Asimismo, la gestión del currículo se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a que, cómo y cuándo enseñar y evaluar, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. De acuerdo con Serafín Antúnez (1998:139), estos procesos se entienden como un ejercicio continuo de reflexión y praxis que persigue encontrar cada vez más y mejores soluciones didácticas y organizativas y, a la vez, promover la innovación y el cambio en la escuela.

Por tanto, dice Castro: “la gestión del currículo supone necesariamente una negociación de significados entre directores y docentes, debiendo los primeros ayudar a los segundos a cuestionar y superar determinadas certezas, así como a construir nuevas” (como se cita en Guerrero, 2016a).

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica **Sánchez y Reyes (2002, p. 18)** “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa; por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para mejorar la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuaria N° 110”, explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar de la IE que posteriormente será puesta en marcha.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Según **Hernández, Fernández y Baptista (2014)** En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien

circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7). Se dice que es abierto, porque utiliza técnicas para recolección de datos tales como: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, entre otros y si bien parte de un problema, las preguntas de investigación no necesariamente se definen por completo; es flexible porque el proceso de indagación pretende reconstruir la realidad como lo observan los actores de un sistema social previamente definido ya que se mueve entre las respuestas y la teoría; se dice que es holística toda vez que se considera para el estudio la totalidad de la problemática y no reducirlo al estudio de sus partes.

Teniendo en cuenta este enfoque, la investigación del problema afecta directamente a la gestión escolar, que se expresa en el débil monitoreo, acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica del docente de la institución educativa “Agropecuario N° 110”, para ello se ha realizado un diagnóstico mediante la entrevista a los docentes, dicha información ha sido analizada y procesada para sustentarlo en el marco teórico de acuerdo a las categorías y sub categorías, las cuales permiten implementar las conclusiones preliminares de acuerdo al tema de estudio.

3.2 Diseño de investigación

Según **Hernández et al (2014)** “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (p. 470). En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso del

presente estudio, la problemática a cambiar esta referida al “Débil monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica dificulta la gestión curricular en la institución educativa pública Agropecuario N° 110”, afectando directamente al liderazgo pedagógico.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo ha desarrollado el respectivo diagnóstico del problema priorizado y está planteando una alternativa para resolverlo (p. 472), cumpliendo así la pauta básica de la investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501)

Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que frente al problema identificado “débil monitoreo, acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica del docente de la institución educativa “Agropecuario N° 110”, se planteando la implementación de mejoras a través del desarrollo de acciones como: Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, proponer estrategias de acompañamiento pedagógico y formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo, evidentemente estos propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de nuestra IE.

CAPÍTULO IV

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

4.1 Plan de Acción

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de Acción para mejorar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Agropecuario n° 110 de la ciudad de Yurimaguas.

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

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

Además, al solucionar el problema priorizado permitirá la mejora del trabajo en el aula, los resultados de aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento del cuarto compromiso de gestión escolar: Acompañamiento y monitoreo a la práctica

pedagógica, planteando estrategias y recursos viables y pertinentes para seguir su solución.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

- Diseñar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para fortalecer la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del nivel secundaria del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.

Objetivos específicos:

- Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.
- Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.
- Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.

4.1.2 Participantes

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la IE Agropecuario n° 110. Los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción son:

- Equipo directivo

- Consejo académico
- Docentes de Secundaria

4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de Acción.

Tabla N° 2

Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
1. Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Inadecuada gestión del tiempo para el cumplimiento del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica.	A1.1. Reunión para la Distribución de funciones del equipo directivo y consejo académico e implementación de horarios de trabajo colegiado. A1.2. Taller para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar. A1.3. Evaluar el cumplimiento de funciones.
2. Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Escasas estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	A2.1. Taller para sensibilización sobre el MAE y los instrumento de recojo de información. A2.2. Reunión colegiada para empoderar a los docentes sobre las estrategias de monitoreo que se aplicarán. A2.3. Reunión de trabajo colegiado para socializar el cronograma de la visitas al aula.
3. Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.	Limitada formulación de estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.	A3.1 Reunión para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado. A3.2 Micro taller para determinar la ejecución de las reuniones de trabajo colegiado.

Objetivo específico 1: Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

Para dar cumplimiento a este objetivo se plantean las siguientes acciones:

A1.1. Reunión para la Distribución de funciones del equipo directivo y consejo académico e implementación de horarios de trabajo colegiado.

El objetivo de esta actividad es establecer estrategias para la gestión efectiva del tiempo destinado al monitoreo y acompañamiento pedagógico buscando distribuir adecuadamente las funciones a cada actor educativo. Esta actividad se realizará al inicio del año escolar con una duración de dos horas como mínimo para debatir propuestas y tomar acuerdos consensuados. Se aplicará la técnica panel fórum para discutir la participación de cada actor. Al final se deberá contar con un MOF que será incluido en el reglamento interno.

A1.2. Taller para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar.

El objetivo de esta actividad es para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar e implementar horarios de trabajo colegiado del equipo directivo y docente para el acompañamiento pedagógico, con el propósito de tomar decisiones de mejora. Esta actividad se realizará trimestralmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum para discutir la participación de cada actor. Al final se tendrá una agenda de trabajo consensuado que será incluido en el PAT.

A1.3. Evaluar el cumplimiento de funciones.

El objetivo de la actividad es que los docentes y los directivos evalúen, mediante el enfoque crítico-reflexivo, su participación en las acciones de acompañamiento pedagógico, con el propósito de tomar decisiones de mejora. Esta actividad se realizará trimestralmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica del debate para discutir la participación de cada actor. Al final se deberá tomar medidas correctivas consensuadas.

Objetivo específico 2: Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

A2.1. Taller para sensibilización sobre el MAE y los instrumento de recojo de información.

El objetivo de esta actividad es realizar un taller de sensibilización sobre la importancia del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la mejora de la práctica docente, asimismo, socializar y aprobar con todos los docentes el plan propuesto y los instrumentos que se aplicaran durante el monitoreo. Esta actividad se realizará al inicio del año escolar y con una duración mínima de dos horas pedagógicas. Se aplicará la técnica de representación de roles. Al final tendremos el Plan de monitoreo consensuado.

A2.2. Reunión colegiada para empoderar a los docentes sobre las estrategias de monitoreo que se aplicarán.

El objetivo de esta actividad es que los docentes se empoderen de forma colegiada de las estrategias que se emplearán en el proceso de monitoreo con el propósito de recabar

información y registrar las evidencias de la práctica docentes de manera objetiva. Ésta actividad se realizará en el mes de marzo con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica de la tertulia dialógica, para conocer en que consiste cada estrategia y las características de cada una. Al final obtendremos docentes fortalecidos en sus capacidades pedagógicas.

A2.3. Reunión de trabajo colegiado para socializar el cronograma de la visita al aula.

El objetivo de esta actividad es dar a conocer a los docentes las fechas, el número de visitas al aula y el propósito de las mismas (identificar las necesidades de aprendizaje individuales de los docentes). Esta actividad se desarrollará trimestralmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica de la observación. Al final se tendrá un cronograma de visita al aula consensuada que será incluida en el plan de monitoreo

Objetivo específico 3: Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.

Para dar cumplimiento a este objetivo se plantean las siguientes acciones:

A3.1 Reunión para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.

El objetivo es consensuar entre directivos y docentes las fechas para las reuniones de trabajo colegiado durante todo el año. Esta actividad se realizará al inicio del año escolar con una duración de dos horas como mínimo. Se aplicará la técnica del panel fórum, para debatir las propuestas y tomar acuerdos. Al final se deberá obtener un Cronograma Anual de Reuniones de Trabajo Colegiado, el mismo que será incluido en el Reglamento Interno para su cumplimiento obligatorio.

A3.2 Micro taller para determinar la ejecución de las reuniones de trabajo colegiado. El objetivo es que los docentes trabajen en forma conjunta la planificación sus unidades y sesiones de aprendizaje, así como el proceso de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Esta actividad se realizará semanalmente con una duración de dos horas pedagógicas como mínimo. Se aplicará la técnica del taller para la planificación de las unidades y sesiones de aprendizaje, así como para el diseño de los instrumentos de evaluación. Al final se deberá obtener las planificaciones curriculares de cada docente.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

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

Tabla N° 3

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
La entrevista	La guía de entrevista

4.1.5 Recursos humanos y materiales

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del Plan de Acción.

Recursos humanos

- Directivos
- Docentes
- Personal administrativo
- Estudiantes

Recursos materiales

- Útiles: Lapicero, papel, lápiz, papel sábana, cartulina, limpia tipo, etc.
- Material impreso
- Laptop,
- Fotocopiadora
- Equipo multimedia

4.1.6 Presupuesto

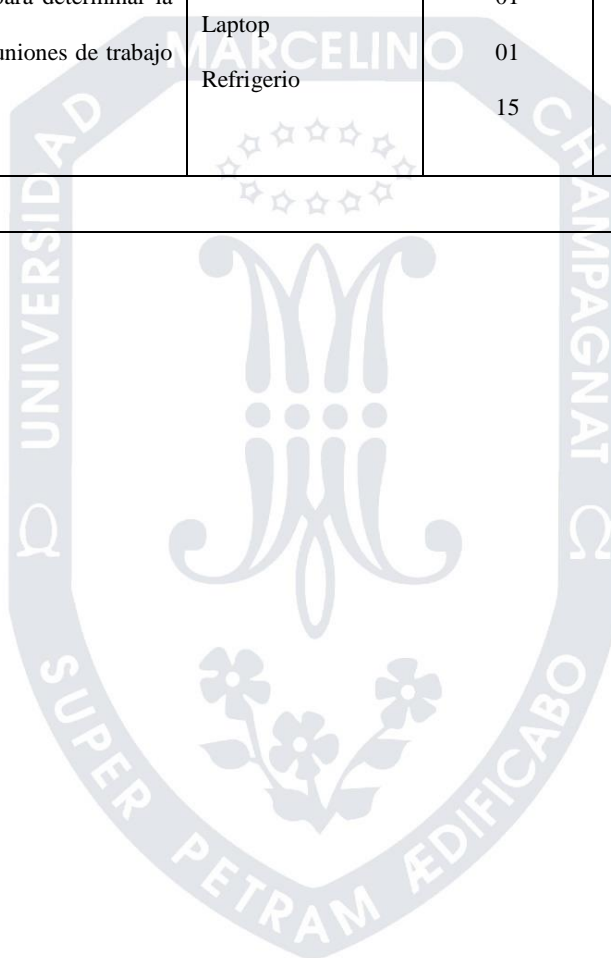
Para el desarrollo de las acciones planteadas se gestionará el presupuesto a través de los ingresos de APAFA y propios de la IE, así como convenios con los aliados estratégicos de la localidad.

Tabla N° 4

Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
A1.1. Reunión para la Distribución de funciones del equipo directivo y consejo académico e implementación de horarios de trabajo colegiado.	Equipo multimedia	01	100.00	Ingresos propios de la institución educativa
	Laptop	01		
	Papelotes	05		
	Marcadores	06		
	Refrigerio	15		
A1.2. Taller para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar.	Equipo multimedia	01	100.00	Ingresos propios de la institución educativa
	Laptop	01		
	Papelotes	06		
	Marcadores	06		
	Refrigerio	15		
A1.3. Evaluar el cumplimiento de funciones.	Equipo multimedia	01	50.00	Ingresos propios de la institución educativa
	Laptop	01		
	Refrigerio	15		
A2.1. Taller para sensibilización sobre el MAE y los instrumentos de recojo de información.	Equipo multimedia	01	200.00	Ingresos de APAFA. Convenios con aliados estratégicos
	Laptop	01		
	Papelotes	10		
	Marcadores	12		
	Material impreso	500		
	Refrigerio	35		
A2.2. Reunión colegiada para empoderar a los docentes sobre las estrategias de monitoreo que se aplicarán.	Material impreso (fichas de monitoreo)	300	100.00	Ingresos propios de la institución educativa
	Lapiceros	35		
A2.3. Reunión de trabajo colegiado para socializar el cronograma de la visitas al aula.	Cuaderno de campo	01	100.00	Ingresos propios de la
	Fichas de monitoreo	150		
	Lapiceros	35		

				institución educativa
A3.1 Reunión para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.	Equipo multimedia	01	100.00	Ingresos propios de la institución educativa
	Laptop	01		
	Refrigerio	35		
A3.2 Micro taller para determinar la ejecución de las reuniones de trabajo colegiado.	Equipo multimedia	01	200.00	Ingresos propios de la institución educativa
	Laptop	01		
	Refrigerio	15		
TOTALES				S/. 950.00



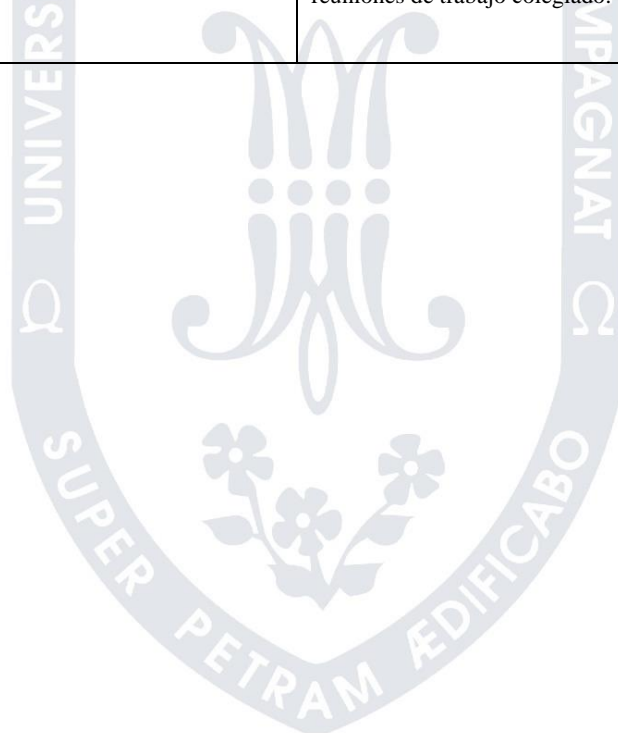
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

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

Tabla N° 5
Matriz de planificación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019											
					M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Diseñar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para fortalecer la	Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Reunión para la Distribución de funciones del equipo directivo y consejo académico e implementación de horarios de trabajo colegiado.	Directivos, asesores de áreas	Recursos humanos y materiales	X											
		Taller para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar.			X											
		Jornada de reflexión para evaluar el cumplimiento de funciones.			X	X	X	X	X							

gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del nivel secundaria del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	Taller para sensibilización sobre el MAE y los instrumento de recojo de información.	Directivos, asesores de áreas, miembros del consejo académico y docentes.	Recursos humanos y materiales	X									
		Reunión colegiada para empoderar a los docentes sobre las estrategias de monitoreo que se aplicarán.			X									
		Reunión de trabajo colegiado para socializar el cronograma de la visitas al aula.			X									
	Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.	Reunión para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.	Directivos, asesores de áreas, miembros del consejo académico y docentes.	Recursos humanos y materiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Micro taller para determinar la ejecución de las reuniones de trabajo colegiado.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	



4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

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

Tabla N° 6

Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
OE1. Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo,	A1.1. Reunión para la Distribución de funciones del equipo directivo y consejo académico e implementación de	Porcentaje de docentes que participan en la distribución de funciones e implementación de horarios de trabajo	100% de docentes que participan en la distribución de funciones e implementación de horarios de trabajo.		X		Acta de reuniones Parte de asistencia	Horarios diferenciados de los directivos y asesores de áreas	Seguimiento a la convocatoria

acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	horarios de trabajo colegiado.								
	A1.2. Taller para priorizar, organizar y planificar las tareas más importantes a desarrollar.	Porcentaje de docentes que cumplen las funciones asignadas.	100 % de asistencia de docentes al taller		X		Parte de asistencia Agenda de trabajo	Inasistencia de miembros del Consejo Académico	Asegurar la convocatoria y motivación
	A1.3. Evaluar el cumplimiento de funciones.	Porcentaje de cumplimiento de tareas planificadas	95 % de tareas desarrolladas eficazmente		X		Informes	Incumplimiento de presentación de informes	Consensuar fecha de entrega de informes
OE2. Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.	A2.1. Taller para sensibilización sobre el MAE y los instrumento de recojo de información.	Porcentaje de docentes que aprueban el plan de MAE	95 % de docentes asistentes al taller		X		Actas de sesión	Inasistencia de docentes por la doble jornada de trabajo.	Consensuar horario de trabajo
	A2.2. Reunión colegiada para empoderar a los	Porcentaje de asistencia de los docentes a los GIAs	100% de docentes que realizan la autoevaluación de		X		Acta de reunión Fichas de autoevaluación	Ausencia de docentes por situación de salud.	Coordinar con los docentes la fecha de

	docentes sobre las estrategias de monitoreo que se aplicarán.		su práctica pedagógica						reprogramación
	A2.3. Reunión de trabajo colegiado para socializar el cronograma de la visitas al aula.	Cantidad de docentes observados en su práctica pedagógica.	100% de docentes monitoreados		X		Ficha de observación	Incumplimiento del cronograma de monitoreo por problemas sociales	Consensuar la fecha de reprogramación del monitoreo
OE3. Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.	A3.1 Reunión para acordar un cronograma anual de reuniones de trabajo colegiado.	Porcentaje de docentes que participan en la reunión de trabajo colegiado.	95% de docentes involucrados en la socialización de resultados de monitoreo		X		Acta de reunión Aplicativo de monitoreo	La no entrega oportuna de informes	Consensuar fecha de entrega
	A3.2 Micro taller para determinar la ejecución de las reuniones de trabajo colegiado	Porcentaje de docentes que participan de la elaboración de un plan consensuado de mejora personal.	95% de docentes involucrados en la elaboración de un plan de mejora.		X		Plan de acompañamiento de mejora personal	Inasistencia de docentes	Aplicación práctica del enfoque de derecho

4.4 Validación de la propuesta

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

4.4.1 Resultados de validación

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

Tabla N° 7

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	

Los resultados obtenidos están en conformidad a los indicadores establecidos en la Ficha de Autoevaluación y Evaluación del Informe del Trabajo Académico: Plan de Acción para el Liderazgo Pedagógico, adaptado por la Universidad Marcelino Champagnat – UMCH - para la certificación del Título de Segunda Especialidad con mención en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, además de haber resuelto las sugerencias dadas por el revisor del trabajo académico, asignado por la UMCH.

REFERENCIAS

- Calvo, C. (2016).** Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional Docente en la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014. Trujillo- Perú. Universidad Nacional de Trujillo
- Minedu (2017).** Texto del módulo 4. Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo Pedagógico. Lima. Minedu.
- Minedu (2017).** Texto módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Lima. Minedu.
- Minedu (2016).** Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Fascículo N° 1. Lima. Minedu
- Minedu (2017) Guía del participante- Tercer Fascículo-Asesoría a la gestión escolar y CIAG- Orientaciones, Protocolos e Instrumentos. Lima. Minedu
- Minedu. (2016). Módulo 6. Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante-primer fascículo. Lima. Minedu
- Minedu. (2017). Resolución Ministerial N° 657-2017. Compromisos de Gestión escolar. Lima Minedu.
- Minedu. (2018). Resolución Ministerial N° 088. Normas que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en educación básica. Lima. Minedu
- Padilla, X. (2014).** *Acompañamiento pedagógico como promotor de la mejora de las prácticas pedagógicas en el colegio técnico profesional aprender.* Santiago de Chile. Universidad Alberto Hurtado.

Minedu. 2018. R.M. N° 088-2018: *Acompañamiento pedagógico en la educación básica*

Minedu. 2016. Resolución de Secretaria General N° 00 8

Minedu. 2017. Resolución de Secretaria General N° 00 8

Regalado, J. (2016). *Sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico para fortalecer el desempeño docente de la I.E. n° 16930, del caserío Rumichina, provincia de San Ignacio, región Cajamarca.* Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca.

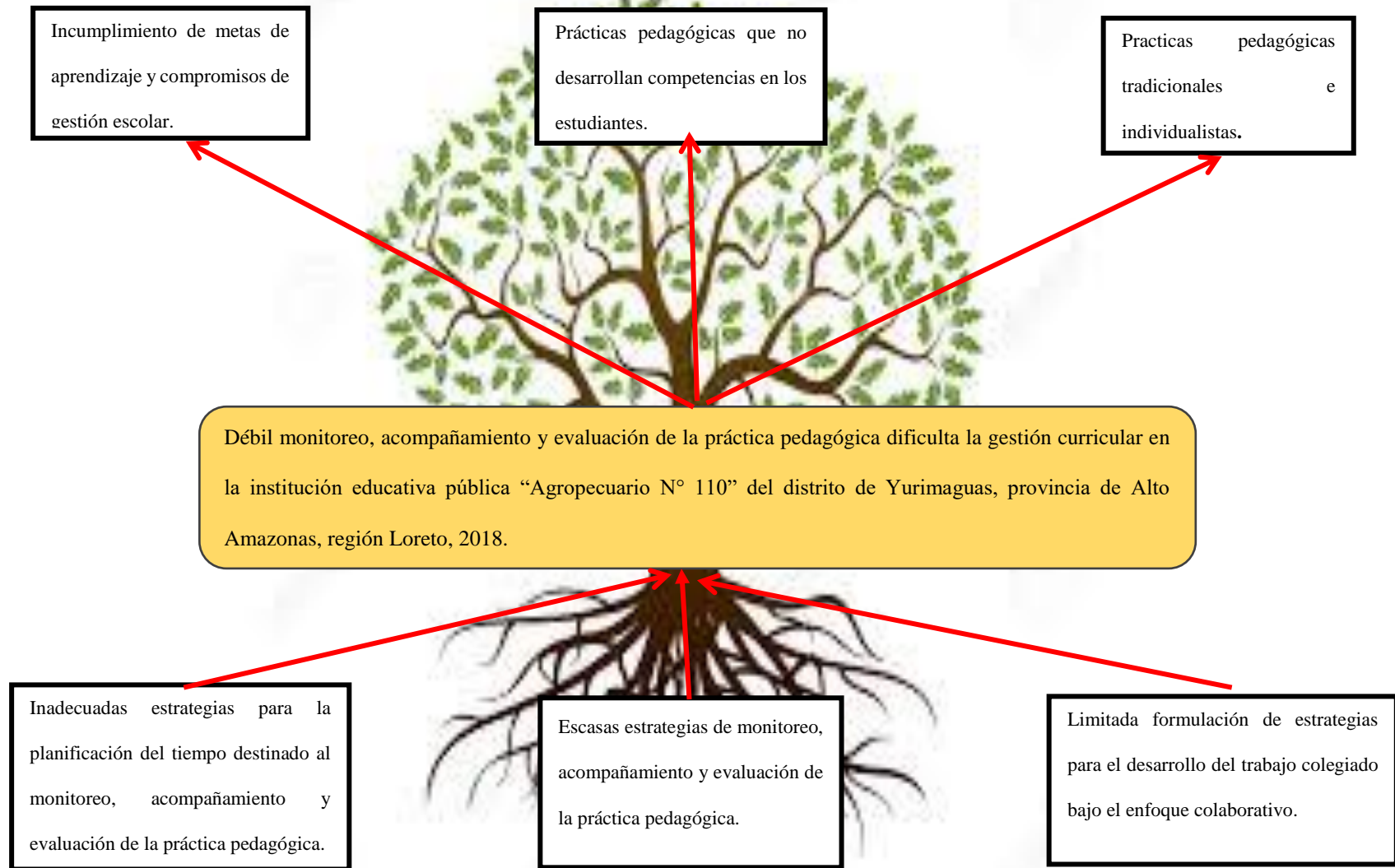
Valle, I. (2016). *Incidencia del acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño docente de educación primaria en el Instituto Loyola, ubicado en el departamento y municipio de Managua, distrito I, durante el periodo del año 2015.* Managua. Universidad Nacional autónoma de Nicaragua.

Apéndice 1: Matriz de consistencia

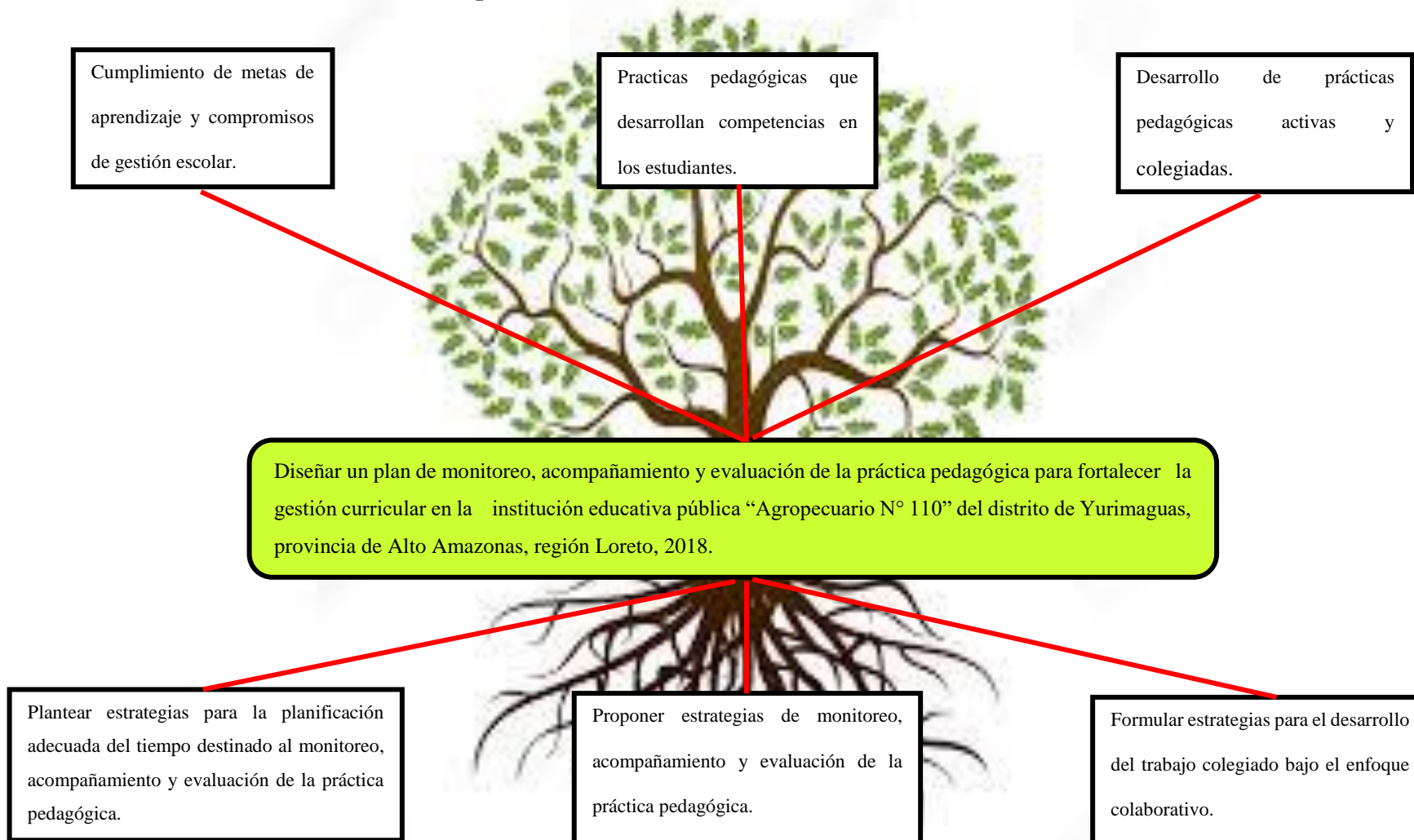
Título del plan de acción: Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para mejorar la gestión curricular del nivel secundaria, en la institución educativa pública agropecuario N° 110 del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.

Situación problemática	Formulación del problema	Alternativa de solución	Objetivo general	Objetivos específicos	Método
Débil monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica dificulta la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	¿De qué manera el óptimo monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica fortalece la gestión curricular?	Propuesta de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para fortalecer la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	Diseñar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica para fortalecer la gestión curricular en la institución educativa pública “Agropecuario N° 110” del distrito de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto, 2018.	<p>OE1. Plantear estrategias para la planificación adecuada del tiempo destinado al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.</p> <p>OE2. Proponer estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.</p> <p>OE3. Formular estrategias para el desarrollo del trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo.</p>	<p>Enfoque: Investigación cualitativa.</p> <p>Tipo: aplicada.</p> <p>Diseño: investigación acción participativa.</p> <p>Técnica: Entrevista semiestructurada.</p> <p>Instrumentos: Guía de entrevista.</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos: Establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista.</p>

Apéndice 2: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Apéndice 3: ÁRBOL DE OBJETIVOS



Apéndice 4: Instrumento de recojo de información

GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado docente:

La presente entrevista es para el Plan de Acción de una institución educativa de la ciudad de Yurimaguas, que tiene la finalidad de diseñar una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica del nivel secundaria. Agradezco anticipadamente tu valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: La información que nos proporcionarás será solo de conocimiento del investigador, por tanto, responde de manera sincera y objetiva a las siguientes interrogantes:

CATEGORÍA: Gestión del tiempo

ENTREVISTA		
PREGUNTAS: ¿Consideras que solo el equipo directivo debe ser el responsable del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica? ¿Por qué? ¿Consideras que el tiempo asignado al monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica es suficiente? ¿Por qué? ¿Consideras que el equipo directivo podría mejorar el manejo de su tiempo en cuanto al acompañamiento pedagógico? ¿Qué criterios podría utilizar?		
Respuesta de los docentes	Subcategoría	Categoría
	Planificación del tiempo	Gestión de tiempo

CATEGORÍA: Monitoreo, Acompañamiento y evaluación

ENTREVISTA		
PREGUNTAS: ¿Consideras que el plan monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica implementado en la IE, es el más pertinente? ¿Por qué? ¿Qué tipo de acompañamiento pedagógico propones para la implementación de un plan de MAE en la I.E.?		
Respuestas de los docentes	Subcategoría	Categoría
	- Estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación	Monitoreo, acompañamiento y evaluación

CATEGORÍA: Trabajo colegiado

ENTREVISTA		
PREGUNTAS: 1. ¿Percibe Ud. que, en la IE, se viene promoviendo el trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo? 2. ¿Consideras que es necesario que se realice trabajo colegiado para mejorar la práctica pedagógica?		
Respuesta de los docente	Subcategoría	Categoría
	Estrategias de trabajo colegiado con enfoque colaborativo	Trabajo colegiado

Apéndice 5: Evidencias de las acciones realizadas



Apéndice 4: Instrumento de recojo de información

GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado docente:

La presente entrevista es para el Plan de Acción de una institución educativa de la ciudad de Yurimaguas, que tiene la finalidad de diseñar una propuesta de plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica del nivel secundaria. Agradezco anticipadamente tu valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES: La información que nos proporcionarás será solo de conocimiento del investigador, por tanto, responde de manera sincera y objetiva a las siguientes interrogantes:

CATEGORÍA: Tiempo

ENTREVISTA		
PREGUNTAS:		
¿Consideras que solo el equipo directivo debe ser el responsable del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica? ¿Por qué?		
¿Consideras que el tiempo asignado al monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica es suficiente? ¿Por qué?		
¿Consideras que el equipo directivo podría mejorar el manejo de su tiempo en cuanto al acompañamiento pedagógico? ¿Qué criterios podría utilizar?		
Respuesta de los docentes	Subcategoría	Categoría
<p>No, se debe dar un trabajo en equipo, con el consejo académico. Además se puede ejecutarse el acompañamiento docente entre pares. No es suficiente porque no hay un acompañamiento permanente. Si uno de los criterios sería delegar funciones, asignar tareas y tener una agenda de trabajo.</p>	Planificación del tiempo	Tiempo

CATEGORÍA: Monitoreo, Acompañamiento y evaluación

ENTREVISTA		
PREGUNTAS: ¿Consideras que el plan monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica implementado en la IE, es el más pertinente? ¿Por qué? ¿Qué tipo de acompañamiento pedagógico propones para la implementación de un plan de MAE en la I.E.?		
Respuestas de los docentes	Subcategoría	Categoría
- No es el más pertinente, no se hace un acompañamiento oportuno y no se atiende las necesidades de aprendizaje del docente. - Propongo un acompañamiento individualizado, atendiendo las necesidades de aprendizaje individuales de cada maestro.	Estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación	Monitoreo, acompañamiento y evaluación

CATEGORÍA: Trabajo colaborativo

ENTREVISTA		
PREGUNTAS: 1. ¿Percebe Ud. que, en la IE, se viene promoviendo el trabajo colegiado bajo el enfoque colaborativo? 2. ¿Consideras que es necesario que se realice trabajo colegiado para mejorar la práctica pedagógica?		
Respuesta de los docente	Subcategoría	Categoría
- Se percibe, pero en escasa proporción, no hay una cultura de trabajo colaborativo. - Sí, porque nos permite mejorar nuestra práctica en el aula, a través de las experiencias exitosas que realizan los docentes de las diferentes áreas curriculares.	Estrategias de trabajo colegiado con enfoque colaborativo	Trabajo colaborativo