



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

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

TRABAJO ACADÉMICO

**GESTIÓN CURRICULAR DE LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN
POR COMPETENCIAS EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DANIEL
BECERRA OCAMPO DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO –
MOQUEGUA**

AUTOR: Antonio Wilberto Velez Rivera

ASESOR: Silvia Sara Molina Mendivil

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

Moquegua – diciembre 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

*A Dios por ser mi guía y por haberme
Permitido llegar hasta este punto.*

*A la memoria de mis queridos padres,
por ser quienes me inspiran a seguir adelante.*

ÍNDICE

Portada.....	I	
Dedicatoria.....	II	
Índice.....	III	
Resumen.....	V	
Presentación.....	6	
		Pág.
Capítulo I: Identificación del problema		
1.1 Contextualización del problema	08	
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	14	
1.3 Enunciado del problema.....	18	
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	22	
1.5 Justificación.....	28	
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores		
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	31	
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	31	
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	34	
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	38	
2.2.1. Monitoreo Pedagógico.....	38	
2.2.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico.....	38	
2.2.1.2. Estrategias de Monitoreo.....	40	
2.2.1.3. Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.....	40	
2.2.2. Acompañamiento Pedagógico.....	42	
2.2.2.1. Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	42	
2.2.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.....	43	
2.2.2.3. Instrumentos para el acompañamiento Pedagógico.....	44	
2.2.2.4. Evaluación.....	45	
2.2.2.4.1. Definición de Evaluación.....	46	
2.2.2.4.2. Tipos de Evaluación.....	46	
2.2.3. La Gestión Curricular.....	47	

2.2.3.1. Concepto de Gestión.....	47
2.2.3.2. Concepto de Currículo.....	47
2.2.3.3. ¿Cómo entendemos la Gestión Curricular?.....	48
2.2.3.3.1. Los Cuatro Principios de la Gestión Curricular.....	48
2.2.3.4. Calidad de la Educación.....	49
2.2.3.5. Relación entre Calidad Educativa y la Coherencia.....	49
2.2.4. Conceptos de la Gestión Pedagógica.....	49

Capítulo III: Método

3.1 Tipo de investigación.....	52
3.2 Diseño de investigación.....	55

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

4.1 Plan de Acción.....	57
4.1.1 Objetivos.....	58
4.1.2 Participantes.....	58
4.1.3 Acciones.....	60
4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	62
4.1.5 Recursos humanos y materiales.....	63
4.1.6 Presupuesto.....	64
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	67
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	74
4.4 Validación de la propuesta.....	81
4.4.1 Resultados de validación.....	81

Referencias..... 84

Apéndices.....	86.
Apéndice N°01 : Matriz de Consistencia.....	86
Apéndice N°02 : Árbol de Problemas.....	87
Apéndice N°03: Árbol de Objetivos.....	88

RESUMEN

El presente trabajo académico de Plan de Acción está orientado a la comprensión de la incidencia de la gestión curricular, en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa “Daniel Becerra Ocampo” de la provincia Mariscal Nieto de la región Moquegua.

La metodología del trabajo académico que fundamenta; es de enfoque cualitativo, de tipo aplicada, de diseño de investigación y acción, con variante investigación acción participativa, se utilizaron las técnicas e instrumentos, como la observación documental, fichas de monitoreo, actas de evaluación, grupos de discusión y entrevistas para evidenciar el desempeño docente, resultados de evaluaciones, niveles de logros de aprendizaje, consolidando los fundamentos teóricos, reflexivos y propositivos correspondientes con el objetivo general propuesto.

El análisis de la información se realizó a partir de tres categorías: gestión curricular con las políticas educativas, percepción de los procesos de gestión curricular, incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo, encontrando la ausencia de un liderazgo directivo, inoperancia de algunos equipos institucionales de trabajo, desmotivación en la praxis de la labor docente, desactualización en procesos de gestión curricular, pedagógica y procesos didácticos, ineficacia del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación; así como aspectos positivos relacionados a la disposición por parte del cuerpo docente en la búsqueda de nuevas estrategias que apoyen los procesos de mejoramiento institucional. De esta manera los hallazgos encontrados fundamentan las ideas para la discusión, se espera la reflexión para el mejoramiento educativo de la institución educativa Daniel Becerra Ocampo, a través de una adecuada gestión curricular.

Palabras clave: gestión curricular, planificación, ejecución enfoque por competencias

PRESENTACIÓN

El presente trabajo académico Plan de Acción tiene por finalidad mejorar la situación problemática identificada, concerniente al bajo nivel de logro de aprendizajes y los bajos resultados en las evaluaciones de los estudiantes del nivel secundaria de la Institución Educativa “Daniel Becerra Ocampo” de la provincia “Mariscal Nieto” de la región Moquegua, a partir de la implementación de un Plan de Capacitación Docente en Planificación y Gestión Curricular, Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

El trabajo académico se elaboró a partir del análisis de los resultados de la Evaluación Censal 2016, resultados de la Medición de la Calidad Educativa (UMC) a nivel de la región Moquegua, para elaborar un diagnóstico situacional a través de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos que nos permitieron recoger información orientada a analizar la problemática identificada en la institución educativa, focalizando las fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica y de la gestión pedagógica ejercida por el director y los docentes, así, mismo profundizar en el conocimiento del contexto sociocultural, las fortalezas, oportunidades y amenazas que tienen relación con la problemática en mención para responder de manera efectiva a las necesidades, demandas e intereses de los estudiantes.

El trabajo académico consta de los siguientes capítulos.

En el capítulo uno, se ha considerado la identificación de la problemática, donde se presenta la caracterización del contexto socio-cultural, de la institución educativa, establecimiento de un diagnóstico y la formulación del problema identificado, alternativa y acciones de solución a la situación problemática y la justificación correspondiente, instrumentos aplicados cualitativos, Así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa

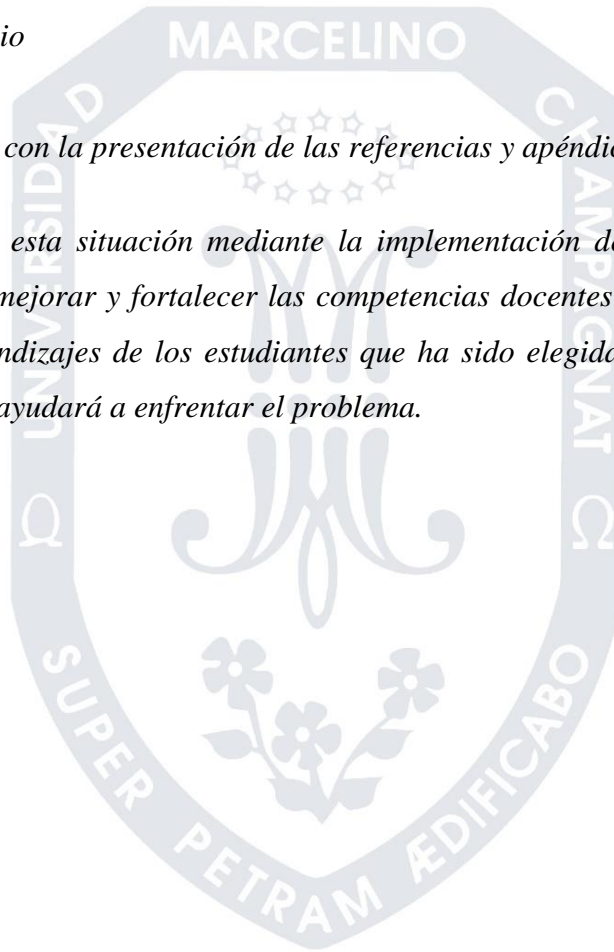
En el capítulo dos, contiene antecedentes nacionales e internacionales de trabajos con similitud en relación del problema, con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y los referentes conceptuales que van a sustentar la alternativa priorizada.

En el capítulo tres; el tipo y diseño de investigación, con un enfoque cualitativo, de tipo aplicada con diseño de investigación, con variantes de investigación acción participativa.

El capítulo cuatro, considera el diseño del Plan Acción, donde se presentan objetivos generales y específicos, la matriz del plan acción, plan de monitoreo y evaluación, que garantiza el cumplimiento de objetivos a través del desarrollo de la matriz. También se detalla el presupuesto para la ejecución del respectivo Plan de Acción y finalmente las propuestas de cambio

El trabajo concluye con la presentación de las referencias y apéndices.

Esperamos revertir esta situación mediante la implementación del presente plan, de modo que permita mejorar y fortalecer las competencias docentes que redunden en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes que ha sido elegida como la estrategia más pertinente que ayudará a enfrentar el problema.



CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa “Daniel Becerra Ocampo” ex – 980, es de gestión pública que se encuentra ubicada en el distrito de Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, región Moquegua, “Tierra del Sol y la Amistad”, está ubicada en la intersección de la prolongación de la calle Amazonas s/n y la prolongación de la avenida Simón Bolívar, zona del cercado de la ciudad que colinda con la urbanización Mercedes Cabello de Carbonera en la zona de Fonavi III etapa, con una población de situación económica de clase media superior, también colinda con I.E. Simón Bolívar, I.E. Innova Scholl, Universidad Nacional José Carlos Mariátegui, Complejo Comercial de plaza Veá, Malecón Ribereño y demás centros comerciales que la ubica en una zona preferencial y se constituye en una de sus fortalezas, ya que tiene fácil acceso y mucha movilidad pública de transporte. A su alrededor se desarrolla mucha actividad comercial, ferias, centros comerciales, mercado público, fácil acceso a la zona céntrica de la ciudad.

También a su alrededor se encuentran muchas instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria y de índole superior, se desarrollan muchas actividades culturales y de extensión académica, seminarios, congresos, pasantías, en las que participan nuestros estudiantes con intercambio cultural y promoviendo en ellos una preparación para la elección de perfiles profesionales en el futuro.

Con el lema del proyecto educativo institucional “*Comprometidos con la formación integral de nuestros estudiantes*”, la Institución educativa “Daniel Becerra Ocampo” nos compromete a centrar nuestras acciones en la formación de sus estudiantes dentro de un marco de una “Educación en Valores”, ello ha conllevado a que goce de mucho prestigio institucional, en los 77° años de servicio educativo a la comunidad, ha logrado posicionarse en una Institución educativa líder en la región.

La Institución Educativa “Daniel Becerra Ocampo”, inicia sus actividades educativas de servicio a la comunidad partir del 02 de junio del año 1941, con el nivel primaria, funcionando en una tradicional casona colonial ubicada en la calle Tacna con calle Lima, hoy en ese lugar funciona el banco de la nación, se eleva a categoría de Colegio

Nacional mediante Resolución Directoral N° 271 del 30 de marzo de 1988 y con R.D. N° 500 del 24 de mayo de 1988, se autoriza el funcionamiento del nivel secundaria, y se da el nombre del ilustre médico y profesor Daniel Becerra Ocampo, que venía grabado en una de las banderas de la Institución Educativa. Actualmente atiende una población de 1350 estudiantes en los niveles educativos de primaria y secundaria, en el turno de la mañana atiende el nivel primaria una población estudiantil de 650 estudiantes de 1° a 6° grado, en 22 secciones, se imparte el taller de inglés; en el turno de la tarde atiende al nivel secundaria con 700 estudiantes, también en 22 secciones; plana docente de aula, docentes por horas, docentes de educación física, de robótica, personal auxiliar de educación, auxiliares de biblioteca y laboratorio, personal de secretaria y oficinista. Actualmente cuenta con una infraestructura moderna y remodelada, de material noble, en un terreno con una extensión de 1150 metros cuadrados, con servicios básicos de agua, desagüe, energía eléctrica, servicio de internet. Cuenta con 22 aulas implementadas con recursos tecnológicos TIC-pizarras interactivas, (pizarra y PC con programas educativos) promueven aprendizajes significativos a través de la interacción docente-alumno-TIC, aulas con mobiliario educativo moderno y en buenas condiciones, se cuenta con un centro de cómputo con 36 computadoras y pizarra interactiva, centro de recursos tecnológicos CRT – equipada con equipos de robótica, se cuenta con una biblioteca virtual al servicio de los estudiantes, biblioteca tradicional con bibliografía adecuada y actualizada, laboratorio de Ciencias totalmente equipado con material didáctico para química, física y ciencias naturales, cuenta también con 02 pizarras interactivas móviles y todo el equipo de laptop y Tablet. Contamos con servicios auxiliares de comedor estudiantil y funcionamiento de una cafetería escolar, ambientes administrativos equipados para dirección, sub direcciones, asesorías y ambiente para la coordinación de Tutoría y orientación educativa, así como el departamento de psicología. En el área deportiva somos una Institución educativa núcleo del programa Wiñaq, con promotores y técnicos deportivos, se cuenta con amplias lozas deportivas de uso múltiple, y con el polideportivo “José Luis Romero Zevallos”, para la realización de actividades deportivas y artístico musicales, Tenemos actividades permanentes ya institucionalizadas como el festival de danzas anual y campeonato deportivo interescolar y de padres de familia, actualmente continuamos en un franco crecimiento institucional y humano, goza de un buen clima institucional, con una convivencia democrática en el marco de una educación en valores y la promoción de una cultura

evaluativa para el cambio, se constituyen en los elementos favorables para el desarrollo de las actividades pedagógicas, de extensión cultural, deportiva y que favorecen al logro de las competencias y capacidades de nuestros estudiantes, elevando la calidad de los aprendizajes y del educación en la ciudad de Moquegua.

En el año 2003 a nivel nacional ganadores del concurso de proyectos de innovación pedagógica con el proyecto ***“Educando en valores”***, direccionado nuestras actividades a elevar la autoestima en nuestros estudiantes, en su formación ciudadana, para ello la realización de una diversidad de actividades que promueven la convivencia democrática dentro del marco de los valores de respeto, puntualidad, honestidad, identidad, etc. En el año 2004 ganadores a nivel nacional de proyectos de gestión institucional, con el proyecto: ***“Cultura Evaluativa, como agentes de cambio”***.

La comunidad educativa está integrada por tres actores educativos: El personal Docente y administrativo, es personal relativamente joven, nombrados en el 99 %, superan en su mayoría los 20 años de servicios profesionales, con formación profesional de título pedagógico, licenciatura, cuentan con grados académicos de bachiller, maestría y doctorado en menor porcentaje, pero que lo eleva en una categoría de alta preparación académica que debe de estar al servicio de los estudiantes mejorando su praxis pedagógica y que beneficiaria en los estudiantes con la experiencia de aplicación de innovaciones metodológicas, pero existe una resistencia a los cambios por la jornada laboral y mucho tiene que ver la situación de remuneraciones que no satisfacen sus expectativas profesionales, familiares y personales frente a otros profesionales. Promueven un buen clima institucional, respetando la individualidad y de grupo, su interculturalidad, promueven una cultura ambientalista de cuidado del medio ambiente, preservación de la salubridad de los ambientes de trabajo con un buen uso.

Los padres de familia en su mayoría cuentan con formación primaria , secundaria y superior, profesionales de clase media, algunos de condición humilde, dedicados a actividades agrícolas, madres trabajadoras del hogar, que se encuentran identificados con la formación de sus hijos, en un porcentaje del 70% son migrantes del campo, de la parte alto andina de Moquegua y el otro 30% de migración de otras regiones del país, no participan todos activamente de las actividades que se programan, impulsan su participación a través de APAFA en el mejoramiento de la infraestructura educativa y

equipamiento, mejorando los escenarios para que sus hijos reciban mejores aprendizajes, en el nivel primaria se resalta un mayor compromiso en la relación padre de familia-profesor de aula, y un alejamiento en el nivel secundaria.

Nuestros estudiantes provienen de un estrato familiar muy diverso con dificultades del entorno familiar, divorcios, situaciones de pobreza, abandono moral y físico, tenencia de hijos, patria potestad, estudiantes que viven solos, trabajo adolescente (hogar, agrícola, comercial, construcción civil, etc.), problemas de adicción, etc., a manera de revertir esta situación el comedor estudiantil “Betania” de la Institución educativa ofrece almuerzos a menor costo y de apoyo social para algunos estudiantes de forma gratuita, ello para evitar también la deserción de estudiantes. Se promueve en ellos una formación ciudadana de participación, opinión, organización, etc., a través de su participación en el Municipio Escolar como estamento representativo de los estudiantes conformado por el consejo escolar y de aula. Estudiantes que presentan mucho emprendimiento y deseos de superación, abiertos al cambio y las innovaciones, también promoviendo y apoyando las actividades artístico-musicales y deportivas extracurriculares a través del lema “Estudiantes sanos, libres de drogas”.

Así como hemos visto los aspectos favorables y fortalezas, también presentamos las situaciones de riesgo y debilidades que presenta la Institución educativa, por encontrarse en una zona urbana y colindante con muchas actividades comerciales, pone en riesgo la integridad física y moral de nuestros estudiantes por relacionarse con personas de actividades desconocidas, los centros de diversión atraen su atención, las ferias y bares y discotecas, está en una zona de alto riesgo de inundaciones y desbordes por estar cerca al río Moquegua, presenta un terreno con humedales. El mantenimiento y limpieza de la I.E. se ve vulnerable por la escasez de personal de servicio-limpieza y vigilancia, siempre es latente este problema de la limpieza y especialmente de los SS.HH., a ello reconocemos el esfuerzo de este personal por realizar el mantenimiento de las aulas y áreas verdes, vigilancia y portería que no se cuenta y se constituye en un riesgo por el ingreso de personal desconocido en todo momento del día a la I.E. se cuenta solo con 04 personal de servicio para atender una población de 1350 estudiantes, por otra parte tenemos el problema de la tardanza de los estudiantes que a diario en un porcentaje del 20 a 30% de alumnos que llegan tarde por diversa índole y que afectan el normal desarrollo de las actividades por nivel educativo, por otra parte tenemos el alto índice de

ausencia de docentes por situaciones personales y de salud, hay un abuso en el uso de las licencias por salud, continuos permisos por salud y atención en otras regiones por Es salud y licencias sin goce de haber, son situaciones que afectan en los aprendizajes de nuestros estudiantes y el normal desarrollo de las actividades, que no permiten el logro de las horas mínimas efectivas de labor pedagógica, y lógicamente van afectar el logro de aprendizajes en los estudiantes. Esta ausencia se refleja en los constantes momentos de improvisación, la no preparación de sesiones de aprendizaje, clases rutinarias, etc...

Frente a esta situación, que afecta la calidad de los aprendizajes en nuestros estudiantes, promovemos una cultura evaluativa para el cambio, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, que nos ayuden a favorecer las condiciones para ofrecer un buen servicio educativo, alianzas con Minsa- para actividades de salud mental para el personal docente y estudiantil, Universidad Nacional de Moquegua, Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, Gobierno Regional de Moquegua, para el mejoramiento de la infraestructura educativa, I.S.T.P. "José Carlos Mariátegui" del distrito de Samegua para convenio de funcionamiento y atención del Tópico Escolar con personal de auxiliar de enfermería y medico en una frecuencia de 12 horas diarias. También impulsamos la campaña de puntualidad y asistencia para los estudiantes y por ende para el personal de la I.E. de esta forma propender a mejorar los servicios educativos y elevar la calidad de la educación que se imparte.

La Institución educativa brinda un servicio educativo de calidad, formando estudiantes competitivos, con una preparación y formación científico-humanista, tecnológica, dentro de un marco de formación en valores, buscando alcanzar la excelencia educativa, ser una institución educativa que brinda servicio de calidad y líder en la región.

La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes a través de los compromisos de gestión que se establecen en el marco del buen desempeño directivo le permitirán a la institución educativa "Daniel Becerra Ocampo", ponen de manifiesto el establecimiento de metas y expectativas, un adecuado uso estratégico de recursos el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo a fin de promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes en un ambiente seguro y de soporte como lo establece Viviane Robinson, garantizando el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

De igual forma, según el marco del buen desempeño directivo, es nuestra función gestionar en las instituciones educativas comunidades profesionales de aprendizaje y además lograr que nuestros docentes se desarrollen como profesionales autónomos en sus aprendizajes, por lo que en virtud a los resultados en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora es una preocupación constante en la sociedad actual y en los aprendizajes a nivel nacional e internacional, ya que fortalece el auto concepto de nuestros estudiante y está vinculada directamente al logro de capacidades; así como la promoción del acompañamiento y monitoreo que nos permiten gestionar oportunamente las mejoras propuestas, y aportar no solo desde el área de comunicación, sino desde todas las áreas curriculares para la mejora de las competencias comunicativas de nuestros estudiantes.

La importancia del liderazgo pedagógico del director también involucra las dimensiones de Vivian Robinson; la primera es el establecimiento de metas y expectativas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, socializar con toda la comunidad educativa el plan de acción y asumir compromisos de mejora; una segunda dimensión enfocada al uso estratégico de recursos, frente al problema priorizado se propone distribuir, organizar y brindar asistencia de manera oportuna con los materiales y recursos existentes en la institución educativa en el área de comunicación; una tercera dimensión está orientada a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, mediante el monitoreo y acompañamiento al personal docente desde un enfoque crítico y reflexivo, identificando fortalezas, necesidades, brindando oportunidades de mejora y generando compromisos para la mejora de su práctica pedagógica y por ende de su desempeño docente; la cuarta dimensión referida a la promoción y participación en el desarrollo profesional de los docentes y su eficacia en su aprendizaje, reuniones de trabajo colegiado con los docentes, de esta forma se promueve la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje mejorando la eficacia de los procesos y el desarrollo de procesos de auto formación docente para la mejora de su desempeño; la quinta dimensión está dirigida al aseguramiento ordenado y de soporte, para gestionar espacios de trabajo pedagógico consensuados en la realización del trabajo eficiente, fortaleciendo el desempeño docente y por ende al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Es de mucha relevancia desde la labor directiva identificar las diversas preocupaciones de los actores educativos, entre ellos los docentes que expresan que el proceso de monitoreo y acompañamiento no evidencia un seguimiento a la praxis pedagógica, de Planificación y ejecución curricular que es la piedra angular para que todas las actividades académicas permitan alcanzar las metas establecidas, por ello es importante considerar el impacto de nuestro liderazgo en el contexto de nuestra Institución educativa, ya que de ello depende los logros de aprendizaje. En tal sentido la problemática que abordamos responde a las funciones que se deben realizar para la gestión de los aprendizajes por los actores educativos, considerando que la I.E. requiere de cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental, porque influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos.

La problemática que vamos abordar parte de un proceso de reflexión de parte del equipo directivo de la Institución educativa “Daniel Becerra Ocampo” en el nivel secundaria, a partir de los resultados obtenidos en el proceso de las evaluaciones de UMC a nivel regional, de evidenciar los resultados de las evaluaciones ECE 2016 y de resultados de los logros de aprendizaje al final del año académico pasado y que los promedios de las calificaciones son muy bajos, por este impacto que se evidencia, se convoca a un proceso de reflexión de la comunidad educativa, y para realizar esta problemática se convoca a jornada de reflexión al personal jerárquico, docentes de todas las áreas, padres de familia debidamente representados por la APAFA, Consejo Escolar del municipio escolar y alumnos brigadieres, auxiliares de educación, personal administrativo del nivel, es decir todos los actores educativos en el nivel secundaria.

Se inicia esta jornada de reflexión exponiendo los resultados de logro de los aprendizajes en base a las calificaciones, se concluye que no se alcanzó lograr el compromiso de gestión 1 –“Progreso Anual de los Aprendizajes de todos y todas los estudiantes”, porque la meta era revertir el bajo promedio de calificaciones y

evaluaciones interanuales de los estudiantes del nivel secundaria, no alcanzando en los resultados los promedios esperados, sino por debajo, en Comunicación el logro esperado 60,6 % se logró el 50.8 %, en Matemática el esperado 48.2% se logró el 37,4 %, en Ciencia, Tecnología y Ambiente el esperado 59,6% se logró 40.8% y en Historia, Geografía y Economía, Ciudadanía el esperado 59,6% se logró el 50.1 %, lo que evidencia que el compromiso no se cumplió en las metas propuestas. Realizando las preguntas: ¿Por qué no se alcanzaron las metas esperadas? ¿Qué influye en estos resultados?, ¿Qué no hemos trabajado para alcanzar estas metas? ¿Qué factores no permitieron revertir las bajas calificaciones?, frente a ello se pidió a los actores educativos realizar un trabajo de grupos integrados por docentes, padres de familia, representante de los estudiantes, personal auxiliar y administrativo. Se conformaron grupos de discusión, de trabajo en la reflexión, presentando la información en papelotes y priorizando las posibles causas; como resultado de este trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones : a) poco interés por los estudiantes por alcanzar aprendizajes significativos, b) Estudiantes presentan problemas de aprendizaje, c) las actividades y sesiones de aprendizaje de los profesores no causan impacto en los estudiantes, d) familias con problemas de divorcio y/o tenencia de sus hijos a través de patria potestad, e) desinterés en la organización y reflexión de la práctica docente, f) Planificación curricular inadecuada y descontextualizada, g) aplicación de inadecuadas metodologías y estrategias de aprendizaje, h) la no participación en el trabajo colegiado por especialidades, i) planificaciones individuales, j) desconocimiento de un plan de monitoreo y acompañamiento, k) el equipo directivo no ejerce vigilancia y control de actividades pedagógicas, no hay un liderazgo directivo, l) no se ejecuta el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, No existe el MAE, ll) los estudiantes advierten que los docentes no preparan sus sesiones de aprendizaje, y cuando improvisan las clases, m) los estudiantes advierten el poco interés de algunos docentes por desarrollar su sesión de aprendizaje, n) en menor porcentaje los docentes prefieren realizar otras actividades, ñ) padres de familia expresan que los docentes dejan excesivas tareas para la casa, o) tareas de copiado de textos del libro que el Minedu otorga , p) elevado porcentajes de docentes y administrativos que abusan de las licencias por salud, licencias sin goce de haber, de acompañante de familiares a Es Salud de otras regiones, este elevado porcentaje de docentes que solicitan permisos y licencias por salud, afectan directamente al logro de horas efectivas de trabajo

pedagógico, q) los estudiantes manifiestan que reconocen cuando el docente improvisa la sesión de aprendizaje.

El liderazgo pedagógico que debe de mostrar todo docente es importante en la tarea educativa, la Planificación, organización y evaluación de la enseñanza y del currículo es una potencialidad que se debe lograr en cada uno de los docentes, partiendo de esta reflexión en la problemática que estamos analizando, no se evidencia un trabajo colaborativo, colegiado por que no se dan las condiciones, esto nos permite determinar que de acuerdo al marco del buen desempeño docente no se cumple con las competencias 8 y 9 , no se logra el compromiso de gestión 03 y 04, referido al cumplimiento de la calendarización, monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, que evidencia y determina que no hay un liderazgo directivo que impulse al logro de estos compromisos, y que influyen negativamente en los aprendizajes significativos de los estudiantes y que se reflejan en las bajas calificaciones y promedios de las evaluaciones, otro factor que se evidencia, el bajo nivel de conocimiento de las estrategias y aplicación de los indicadores de evaluación. También se pone de manifiesto que los docentes no aceptan que sean monitoreados por el personal jerárquico asesor de las áreas de ciencias y letras, por sus pares por razones de celo profesional, como un docente de baja escala magisterial lo va observar, resistencia y rechazo al monitoreo por acciones legales de ley del profesorado, frente a la ley de reforma magisterial, se evidencian también condiciones negativas por los docentes. Estos elementos de la reflexión presentados por los grupos de trabajo y expuestos, después de una dinámica de grupos, aplicando la técnica del focus group (considerado como un método y/o herramienta para la recolección de información necesaria para una investigación , donde el grupo a través de preguntas genera una discusión) .Todos estos factores de la problemática fueron socializados en esta jornada de reflexión y con la dinámica de tarjetas se fueron agrupando de acuerdo al nivel del problema priorizado, lo que se concluyó , que el bajo compromiso insatisfactorio en la planificación de la labor pedagógica en el nivel secundaria, evidenciaba la razón de incumplimiento de compromisos de gestión y desconocimiento de las competencias que los docentes deben alcanzar de acuerdo al marco del buen desempeño docente, están asociados también al poco liderazgo en la Planificación y ejecución curricular por parte del equipo directivo.

Toda esta problemática se llevó a trabajar en el equipo directivo con el personal jerárquico, en laboratorio de análisis para después socializarlo con la comunidad educativa, aplicando la técnica del árbol de problemas, se determinó que el problema que afectaba al rendimiento de los estudiantes en todas las áreas es “La inadecuada gestión en la implementación de la Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria de la I.E. Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto – región Moquegua” es el problema que genera esta problemática, y luego se priorizaron las principales causas tales como: 1) Limitado uso de los procesos pedagógicos y didácticos, 2) Limitados espacios colegiados para la planificación y ejecución curricular, 3) Inadecuado plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico MAE, y se estableció los efectos que estas causas producen: 1) Deficiente desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos para la mejora de los aprendizajes 2) Planificación descontextualizada por los docentes del nivel secundario 3) Ineficiente deconstrucción y construcción de la práctica pedagógica, que se evidencia en los Bajos niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes del Nivel Secundaria de la I.E. “DANIEL BECERRA OCAMPO “ de la provincia de mariscal nieto.

La falta de integración en el 80% de los docentes de la especialidad y en las diferentes áreas, el deficiente trabajo colegiado de los docentes, como la resistencia al trabajo en equipo, no permite un trabajo colaborativo, para tratar problemas específicos de enseñanza, Así mismo el limitado liderazgo pedagógico para promover la formación continua, el desarrollo profesional tendientes a mejorar la praxis pedagógica y poder asegurar el logro de aprendizajes; pues un factor es que el líder pedagógico debe promover y liderar una comunidad de aprendizaje, a fin de buscar el desarrollo profesional de cada uno de los docentes aplicando nuevas estrategias. En la I.E. se tiene la ausencia de comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), lo que se evidencia en un trabajo monótono, poco creativo, bajos niveles de logros de aprendizaje en los estudiantes.

Una dimensión no menos importante es el aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo; donde los líderes directivos deben generar un ambiente agradable y seguro para los estudiantes y docentes de tal manera que puedan concentrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo un escenario educativo que reúna buenas condiciones

de infraestructura y cuidado del medio ambiente, van generar actitudes de cambio y disposición al trabajo educativo; asimismo con el reglamento interno y principalmente con las normas de convivencia los miembros de la comunidad se sientan seguros, cómodos y protegidos realizando las labores escolares, lo cual permitirá prevenir, identificar y resolver conflictos antes de tiempo. Este explicita las obligaciones, deberes y derechos de los actores educativos, que van a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

El problema identificado en nuestra institución educativa, está relacionado directamente con el crecimiento sostenible del logro de los aprendizajes, por lo tanto se relaciona con las dimensiones de: Planificación Curricular, Gestión Curricular, Procesos pedagógicos y didácticos, Monitoreo y Acompañamiento pedagógico MAE, con la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes; así mismo se relaciona con los compromisos de gestión escolar; el compromiso 1, progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E.; el compromiso 3; cumplimiento de la calendarización; el compromiso 4; acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y el compromiso 5; Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

Debido a que la naturaleza del problema expresa la necesidad de mejorar los niveles de aprendizaje, superar los resultados insatisfactorios o alcanzar las metas; en segunda instancia las acciones de visita a los docentes en sus tres momentos, las reuniones técnico pedagógicas de inter aprendizaje o trabajo colegiado. Todas se vinculan con la competencia 5 del MBDDir : Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su Institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; y competencias 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

1.3 Formulación del problema

Analizada la situación problemática de inadecuada gestión en la implementación de la Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria de la I.E.

Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto – región Moquegua; se ha priorizado el problema en función del análisis del diagnóstico.

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

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

La primera causa considerada en el análisis es: limitado uso de los procesos pedagógicos y didácticos, en la que se encuentran un gran porcentaje de docentes, siendo los factores asociados los métodos y procesos, como los factores de formación y profesionalización de los docentes que muestran dificultades para mejorar su práctica pedagógica en el desarrollo curricular y didáctico, lo cual se refleja en la inadecuada Planificación de las sesiones de aprendizaje, en muchos casos son extraídas de las sesiones propuestas por el MINEDU y que no son contextualizadas en la realidad de la Institución educativa, ni a las necesidades y demandas de los estudiantes; otro factor es el líder pedagógico que no interviene en el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Todo esto promueve en los estudiantes poco interés por el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

Una segunda causa son los Limitados espacios colegiados para la planificación y ejecución curricular, porque el equipo directivo no promueve estas reuniones de trabajo, por el desinterés e indiferencia de los docentes, que siempre le gusta planificar en forma individual, no compartiendo las experiencias que se logran en el proceso profesional de enseñanza, y que en muchos casos solo se limitan al copia y pega de las programaciones de año en año y no se buscan las innovaciones, lo que se repercute en la

improvisación de las sesiones de aprendizaje, la repetición de contenidos temáticos año tras año sin los aportes y cambios de acuerdo a la realidad de los tiempos e intereses de los estudiantes. Esta problemática tiene como efecto que la Planificación curricular sea descontextualizada por los docentes del nivel secundario.

Una Tercera causa es el referido y creo que el principal problema es el Inadecuado Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico MAE, limitado acompañamiento y evaluación asociado al deficiente liderazgo pedagógico de los directivos, específicamente en proporcionar una asesoría crítica reflexiva, así mismo el no conocer y aplicar estrategias para promover la reflexión crítica en los docentes respecto al trabajo pedagógico, generar compromisos en su praxis pedagógica, ello tiene que ver con la dimensión del liderazgo pedagógico del planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, es el líder pedagógico que debe involucrarse en el aprendizaje y desarrollo de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo; así mismo todo ello trae como resultado, la improvisación en la Planificación y desarrollo de las sesiones de aprendizaje, como lo exprese anteriormente muchas veces las copian del MINEDU sin contextualizarlas, a ellos se suma la resistencia de algunos docentes a ser monitoreados, promoviendo en los estudiantes poco interés por las áreas, un trabajo escolar monótono, poco creativo y por ende bajos niveles de aprendizaje. Teniendo como fuente las fichas de monitoreo y rubricas para el desempeño docente, luego de su sistematización se concluye que el 60% de los docentes están en el nivel de proceso, pues solo ejecutan una retroalimentación elemental y descriptiva.

Los niveles alcanzados en la Evaluación ECE y resultados académicos, registrados en las actas de evaluación al finalizar el año escolar 2016, en las actas consolidadas de evaluación integral en todas las áreas y en los registros, muestran que la mayoría de estudiantes del nivel secundaria están en el nivel inicio y de proceso, asociado a esto el limitado liderazgo pedagógico del equipo directivo y jerárquico, la falta de compromiso e identidad de los docentes, que evidencia que no se ha realizado acciones conducentes a un control de la labor pedagógica, es que no se cumplió con la aplicación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, no se realizó una reflexión a la práctica pedagógica, se presenta una deconstrucción de la práctica docente, porque también los docentes no practican un trabajo colegiado, colaborativo en la gestión curricular, resistencia al trabajo colaborativo y conformar las comunidades profesionales de

aprendizaje (CPA), improvisación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, trabajo rutinario, no contar con los documentos de trabajo, no desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos.

En el Marco del Buen Desempeño del Directivo, se establece las competencias y acciones que el director como líder pedagógico debe de desarrollar, para que la problemática planteada en el presente plan de acción se revierta a partir de un trabajo coordinado y sistematizado para que los estudiantes logren aprendizajes significativos y mejorar los promedios en las calificaciones, este liderazgo pedagógico que debe ejercer el director tiene relación directa con las competencias de la conducción en la planificación institucional a su vez promover la colaboración eficaz de toda la comunidad educativa, del compromiso de los docentes en realizar un trabajo técnico Pedagógico orientado al desarrollo de las capacidades pedagógicas, que obliga a realizar la planificación curricular en todo su contexto, organizado, colegiado e innovador, el seguimiento que debe de realizar todo el equipo directivo-jerárquico, el soporte que estos deben brindar con un buen monitoreo y acompañamiento con las observaciones y sugerencias para mejorar esta experiencia pedagógica, no fiscalizadora, sino motivadora para promover los cambios de actitudes y perspectivas de visionar mejor nuestra acción pedagógica en el aula y motivar los cambios en nuestros estudiantes, con ambiciones de aprender a aprender, para que estas experiencias le sirvan en la vida y no vean esto como algo que se tiene que memorizar y repetir, sino que tiene que ser útil en su cotidiano quehacer, debe estar siempre orientado al logro de aprendizajes. Este Marco del buen desempeño directivo establece las estrategias que el directivo debe de implementar e innovar para que la comunidad educativa oriente su labor para el logro de las capacidades y competencias de los estudiantes que son nuestra razón de ser, para formar buenos(as) ciudadanos(as), por lo que debe tener en cuenta estas principales competencias: **Competencia 1:** Conduce la Planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje (MBDDIR. P40); **Competencia 5:** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su Institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje(MBDDIR. P46); **Competencia 6;** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución educativa a

través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.(MBDDIR.P47).

En consecuencia el problema identificado es “Inadecuada Gestión Curricular en la Implementación de la Planificación y Ejecución por Competencias en el Nivel Secundaria de la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto – Región Moquegua”. Problemática que se analiza y reflexiona, evidencia que no se ejecuta una eficiente gestión curricular, no se consideran los procesos pedagógicos, no se aplica un adecuado plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica (MAE) a la práctica de labor docente, no hay trabajo colegiado reflexivo y crítico, mucho menos se promueve una comunidad profesional de aprendizaje (CPA), así como acciones de convivencia y clima institucional.

1.4 Planteamiento de la alternativa de solución

El presente Plan de Acción tiene como problemática la “Inadecuada Gestión Curricular en la Implementación de la Planificación y Ejecución por Competencias en el Nivel Secundaria de la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto – Región Moquegua”.

En este contexto nos visionamos como una comunidad profesional de aprendizajes en las diferentes áreas, por lo que la alternativa más viable y pertinente, será la Implementación del Plan de Capacitación en Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria, formalizar un plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, reflexionando sobre la praxis pedagógica. Esta priorización se realiza teniendo en cuenta los criterios de impacto en el logro de aprendizajes de los estudiantes, producir cambios importantes y significativos en la escuela y su relación con la gestión curricular, procesos didácticos, clima institucional y convivencia escolar.

Tabla N° 01

Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	ACCIONES
Limitado uso de los procesos pedagógicos y didácticos	Implementar los procesos pedagógicos y didácticos en la praxis pedagógica.	Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación Jornadas Pedagógica de revisión y socialización de la práctica pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> - Jornada pedagógica de reflexión y sensibilización con los docentes del nivel secundaria su práctica pedagógica. - Taller de análisis de las experiencias pedagógicas y revisión de los compromisos de gestión. • Realización de reuniones de trabajo colegiado con los docentes, por especialidades de acuerdo a las áreas curriculares, para la reflexión de su práctica pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> - Taller de capacitación sobre procesos pedagógicos y didácticos. - Taller de capacitación de procesos pedagógicos y didácticos por áreas curriculares y especialidad. • Revisión de las Programaciones curriculares que respondan a los intereses y demandas de los estudiantes. <ul style="list-style-type: none"> - Jornada de formulación de los documentos de gestión: PEI-PCI-PAT-RI-Curriculo Nacional. - Taller para desarrollar las Programaciones Curriculares, Unidades de Aprendizaje, Sesiones de Aprendizaje en grupo. - Taller de contextualización de las programaciones curriculares por área curricular en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.

<p>Limitados espacios colegiados para la Planificación y Ejecución curricular</p>	<p>Promover espacios de trabajo colegiado en planificación y ejecución curricular.</p>	<p>Gestión Curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de Jornadas de sensibilización para establecer compromisos y participación de los docentes en Planificación y Ejecución curricular. <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de compromisos de la importancia del Rol del Docente en la Educación Secundaria en el Marco del Buen Desempeño Docente. MBDD. - Taller de revisión y ejecución de gestión curricular en la práctica pedagógica. - Taller para la implementación del trabajo colegiado por áreas curriculares. - Adecuar los horarios de trabajo colegiado en la I.E. - Taller de Planificación y ejecución Curricular, Procesos Pedagógicos y Didácticos. • Formulación de Proyectos de Aprendizaje e Innovación con los Docentes del Nivel Secundaria. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de Formulación de Proyectos de Aprendizaje e Innovación Pedagógica. • Realización de Jornadas de Capacitación para implementar el Trabajo Colaborativo y Comunidades de Aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de implementación del Trabajo Colaborativo y Conformación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje CPA en la Institución Educativa. DBO.
<p>Inadecuado Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. MAE</p>	<p>Optimizar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación en la práctica docente. (MAE)</p>	<p>MAE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un adecuado Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico con estrategias innovadoras. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de la Importancia del Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico en la Gestión Curricular. - Seminario Taller de Formulación del Plan de Monitoreo y

			<p>Acompañamiento Pedagógico: Bases teóricas, estrategias, cronogramas, instrumentos y evaluación. MAE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de revisión y Reformulación de los Instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico. - Jornada de Sistematización y Evaluación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. - Jornada de Difusión de la Sistematización y Evaluación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico por Trimestre a la Comunidad Educativa. • Revisión las Rubricas de Evaluación de Desempeño Docente. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de Implementación y Revisión de las Rubricas de Evaluación del Desempeño Docente.
--	--	--	---

El Plan de Capacitación en Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria de los docentes en las diferentes áreas del nivel secundaria, para fortalecer los procesos y estrategias de planificación y ejecución curricular, su contextualización permitirá adecuarse a las características e intereses y demandas de los estudiantes de nuestra institución educativa.

El Plan MAE es importante: Para mejorar el desempeño docente, la motivación y compromiso de los docentes, el conocimiento, el aprendizaje, la pedagogía y la didáctica” (como se cita en Guerrero, 2016). Esto supone cambios en los propios sistemas de creencias de los actores educativos a cerca de los roles que cumplen la escuela, los docentes y los estudiantes.

Por esta razón, 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 construir nuevas” (como se cita en Guerrero 2016a). Teniendo en cuenta esta situación, el monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tengan, un docente que le devuelva información sobre aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o que debe corregir. Si no los tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades. (Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, 2018, p.13).

Resaltar el rol del Directivo es esencial en la gestión escolar tal como lo afirma: “también sabemos que lo que haga o diga el director es un elemento fundamental que determina la motivación, la implicación y el compromiso de los docentes de su escuela (Leith Wood y Betty, 2008). Unas palabras de ánimo, un reconocimiento en público o en privado, la demostración de interés, consideración y afecto del director hacia un docente, puede hacer más que muchas otras acciones de mejora. Y el monitoreo es un elemento esencial para reforzar esta motivación. Un monitoreo positivo (es decir, que destaque los elementos positivos sobre los negativos), cercano, más de “amigo crítico”, que de autoridad controladora, que refuerce y apoye el trabajo de los docentes, contribuirá a incrementar el compromiso de los docentes y, con ello, su buen desempeño- MINEDU(2017) Texto del módulo 5 MAE de la práctica docente. Pag.14.

Este proceso de mejora de la enseñanza-aprendizaje, tiene que partir de un trabajo colectivo de los actores involucrados. Para mejorar significativamente el nivel de práctica en el que se encuentre, para ello debe involucrarse en el desarrollo del currículo y alinear la enseñanza-aprendizaje, con los objetivos y metas de aprendizaje establecidos, debe reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente permanentemente, generando la reflexión recíproca con el docente, empoderándose en el conocimiento y manejo de los procesos pedagógicos como: la problematización, propósito, gestión, acompañamiento y evaluación, que permita la mejora del proceso enseñanza y aprendizaje. El director, tiene la responsabilidad de promover y sostener la participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa y autoridades de instituciones aliadas de la

comunidad, generando un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Implementar una cultura evaluativa para el cambio y ser mejores cada día.

El docente debe de asumir un rol protagónico, reflexionar, asumir compromisos de cambio y flexibilidad, actitudes positivas, así, como los docentes en las diferentes áreas deben de diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de logro.

Así mismo los estudiantes del nivel secundaria deben de asumir un rol activo en el aula, en el cumplimiento de las actividades de la institución educativa determine, consultar y coordinar permanentemente con los docentes de las diferentes áreas, participar de las actividades de la institución educativa, entre ellas la Escuela para Padres, asumir una actitud vigilante al comportamiento de sus hijos, hacer que cumplan y desarrollen las actividades extracurriculares propuestas por la institución educativa.

Tanto niños y niñas, adolescentes, tienen el derecho de aprender lo que el currículo les ofrece, por tanto, avanzar hacia una enseñanza que haga posible ese derecho es ineludible. Por ello, es importante que los profesores cuenten con el apoyo directivo para todos los esfuerzos que se realicen para lograr los fines propuestos. En este sentido, el monitoreo es una estrategia de apoyo a la mejora profesional de los docentes a favor de los aprendizajes de los estudiantes. (Texto del módulo 5. Monitoreo, Acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Pág. 14).

La reflexión y necesidad de una mejor estrategia de vigilancia y control de las acciones pedagógicas para revertir los bajos resultados en las evaluaciones y logros de aprendizaje en los estudiantes, es que nos permite establecer con autoridad por consenso, que el Planteamiento de Formular y Aplicar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación MAE, en el desarrollo de las actividades académicas, va a movilizar a toda la comunidad educativa, desde el cambio de actitudes y posiciones, para el cumplimiento de las programaciones curriculares, aplicación sistematizadas y consensuadas de las sesiones de aprendizaje, para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades, intereses, emociones, valores y virtudes, que en el desarrollo de las capacidades y competencias deben lograr nuestros estudiantes.

1.5 Justificación

Alcanzar satisfactorios niveles de logro en los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria, es la meta que nos proponemos lograr con las propuestas de mejora que estamos revisando y planteando en el presente Plan de Acción, que está vinculado directamente mejorar las competencias y capacidades de los docentes en las diferentes áreas curriculares.

Los niveles de logro alcanzados en los resultados de la ECE 2016, los resultados interanuales en las actas integrales de evaluación, resultados de las evaluaciones obtenidos por UMC a nivel de región Moquegua, son resultados insatisfactorios y estos son los que nos llevaron a realizar la jornada de reflexión diagnóstica, crítica y consensuada por los actores de la comunidad educativa, logrando precisar que uno de los aspectos que influyen negativamente en los aprendizajes de los estudiantes y por ende en las bajas calificaciones, es que no se realiza una adecuada gestión en la implementación de un plan de planificación y gestión curricular.

No se trata de que el Director de pronto asesore a los docentes de manera especializada en todos los aspectos críticos de su práctica, sino que recoja información útil que le permita determinar las necesidades más inmediatas y decidir que caminos se pueden adoptar para darles solución, ya sea entre los mismos docentes o solicitando apoyo especializado.(texto módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.Pag.13).

El liderazgo pedagógico que debe ejercer el Director para producir los cambios deseados, parte como entender la gestión curricular: “capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo institucional de nuestra institución a partir de lo que se debe enseñar y, sobre todo, lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y capacidades, debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución, para que se materialicen todos los aprendizajes planteados en el currículo y en el PCI.”(Gestión Curricular. Módulo IV.P62).

Según Kenneth Leithwood (2009) precisa que el liderazgo escolar tiene que tener claro tres variables mediadoras para alcanzar los cambios, que deben ser desarrollados por los directores: a) las motivaciones, parte por la capacidad que debe tener el director para inspirar compromisos, energía y una visión común. “los procesos motivacionales son las cualidades de una persona que están orientados hacia el futuro y que apuntan a ayudarla a evaluar la necesidad de cambio o acción, en función de nuestras emociones, metas personales, creencias a cerca de nuestras propias capacidades y creencias acerca de nuestro contexto o situación. b) las condiciones que se deben generar al interior de las escuelas, básicamente relacionados con el entorno laboral, promover y fortalecer un buen clima institucional. También tiene que ver con las condiciones de los espacios, tiempos, formas de comunicación, etc., es decir, preocuparnos por mejorar los escenarios educativos, para generar mejores aprendizajes, mejores desempeños, que estemos a gusto para desarrollar nuestra practica pedagógica, contando con los materiales y condiciones necesarios. c) las capacidades; es aquí donde Leithwood sostiene que las capacidades eran concebidas como algo propio de profesionales individuales (se refiere a los conocimientos y destrezas requeridas para llevar a cabo las tareas propias de la labor) hoy se reconoce como una propiedad colectiva de cada organización.

Considerando estas tres variables que son indispensables para el cambio en las practicas docentes y por consiguiente en los aprendizajes de los estudiantes. Se debe poner mucho énfasis en el tema de las capacidades(o competencias docentes), porque se debe de considerar y tomar decisiones cuando se piensa en la formación docente en servicio, es decir preparar y empoderar más al docente en la gestión del currículo para generar los cambios, es decir en la capacidad que tienen los docentes para llevarlo a la práctica. “la exitosa implementación de cualquier currículo implica como requisito indispensable, la presencia de un maestro hábil y bien preparado”(Errol Miller 2006,citado por Vezub 2009).

Comparto la idea, que en el campo de la educación no hay recetas únicas o universales para producir cambios y mejoras en las escuelas, de cómo se enfrenta el proceso del cambio educativo en cada escuela, es diferente de una escuela a otra escuela; por ello el Plan de Acción responde a las necesidades de la institución educativa.

CAPÍTULO II

REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, se muestra a continuación principales y recientes investigaciones sobre el tema objeto del estudio.

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Zurita (2015) en su trabajo “Gestión Pedagógica vinculada a los Procesos de cambio Curricular en Educación Básica” es una investigación que planteo como objetivos, analizar los conceptos de gestión pedagógica y cambio curricular, y sus componentes; analizar qué aspectos de la gestión pedagógica, en maestros por un lado y directivos por otro, resultan favorables al cambio curricular en instituciones educativas de educación básica.

La investigación es cualitativa de tipo documental mixto, y se realizó a partir de una muestra de fuentes seleccionadas de las bases de datos Scopus, Dialnet y Redalyc; las dos últimas a través de Primo Exhibís. La técnica de investigación fue de análisis documental por lo que utilizaron matrices para analizar comparativa y complementariamente los aportes de fuentes seleccionadas. Tras este análisis de las fuentes seleccionadas, la investigación señala lo siguiente: La Gestión pedagógica es medular en la gestión educativa pues aborda la gestión del aprendizaje y del currículo, y desde éstas se vincula a procesos de Planificación, evaluación y acompañamiento. Se articula con la gestión escolar hacia la mejora y debe ser asumida por los directivos, quienes han de poseer liderazgo centrado en los aprendizajes. Los procesos de cambio curricular se generan al interior de la escuela o por reformas oficiales, surgen por demandas sociales vinculadas a cambios tecnológicos, ideologías, bajos resultados de aprendizaje; entre otras. Estas demandas generaron, en las escuelas, experiencias que en su desarrollo enfrentaron obstáculos lo que indica que se trata de procesos complejos.

El aporte de esta investigación al trabajo que venimos desarrollando, es que precisa con mucho énfasis, que la gestión pedagógica se ubica como el centro de la gestión educativa, la gestión del aprendizaje y la gestión del currículo, a su vez con la gestión

escolar, ello impulsa a las intervenciones de mejora. La gestión pedagógica centraliza su atención en los procesos de observación, estudio, análisis, planificación, evaluación y acompañamiento del aprendizaje y curriculum; generando permanentemente mejoras en didáctica que favorezcan los resultados de aprendizaje en los estudiantes y otros actores de la institución educativa, especialmente el cuerpo docente.

Desde el punto de vista del rol directivo, establece que está costando asumir la gestión pedagógica como la principal actividad de los líderes o directivos de las instituciones educativas, dado que la gestión asumida por ellos ha estado centrada en lo administrativo, por lo que sostiene que los directivos deben de transitar de una gestión netamente administrativa, financiera y logística a aquella que garantiza el primer compromiso de la escuela: lograr aprendizajes significativos, útiles y pertinentes a nivel institucional como de aula. Esta demanda de cambio en las funciones de directivos está sostenida en procesos de reforma curricular y relacionada con el planteamiento de aprendizaje organizacional y mejora continua.

Otros de los aportes de la presente investigación es que se reconozca como líderes de cambio a los directivos y docentes, que en conjunto deben de poseer cualidades como: el interés en los sujetos a los que se acompaña, habilidades intrapersonales y sociales que les permitan dirigir al conjunto de la comunidad en el proceso de cambio; y profesionalismo relacionado a la tarea que desempeñan, a las transformaciones que se buscan a nivel institucional. Reconocer a directivos y docentes como agentes de cambio, esto genera al interior de la escuela un liderazgo distribuido, con una visión colectiva y un trabajo en equipo que permita a la institución educativa encaminarse a la mejora del ejercicio docente y en consecuencia a obtener mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En Conclusión : los aportes de esta investigación, al trabajo de Plan de Acción que presentamos, sustentan las ideas y actividades principales del plan de capacitación en planificación y Ejecución Curricular, como alternativa de solución, a establecer que se deben de reconocer que los directivos y docentes son los principales agentes o líderes de cambio al interior de la I.E., que el cambio de actitudes y realizar una buena práctica pedagógica y mejoras en didáctica va a favorecer los resultados de aprendizaje en los estudiantes.

Tafur (2014) con el presente trabajo de Tesis “Gestión Pedagógica y Calidad del Servicio Educativo en la Institución Educativa 3056 Gran Bretaña del Distrito de Independencia, año 2010, nos explica que es un trabajo realizado con la valiosa colaboración de los docentes – Catedráticos y estudiantes del indicado colegio. Se llevó a cabo en el periodo 2010 y 2014 en Lima Perú. La metodología aplicada fue cuantitativa, descriptivo correlacionar de corte transversal, no experimental. La población estuvo constituida por estudiantes del Colegio 3056 Gran Bretaña, el recojo de datos se realizó a través de un cuestionario tipo Likert. De acuerdo a los resultados, existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa 3056 Gran Bretaña del Distrito de Independencia, año 2010 con un nivel de significancia $\alpha=0.05$. Llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA CONCLUSION

- Existe una relación significativa entre la planificación curricular y la calidad de servicio educativo en la institución educativa.

SEGUNDA CONCLUSION

- Existe una relación significativa entre los recursos didácticos y la calidad de servicio en la institución educativa.

TERCERA CONCLUSION

- Existe una relación significativa entre las capacidades didácticas y la calidad de servicio educativo en la institución educativa.

La contribución al trabajo que presentamos: nos propone que la optimización de la gestión pedagógica; los planes institucionales y estratégicos que incluyen a los planes curriculares con la participación de todos los actores de la comunidad educativa; fomentar e implementar el óptimo uso de los recursos pedagógicos y técnicas modernas, así, como el desarrollo adecuado y oportuno de las capacidades didácticas; en las instituciones educativas del país; todas ellas para lograr la calidad educativa, que la relación entre gestión pedagógica y calidad académica es directa, por lo que se plantea que la mejora de la calidad académica de los estudiantes está en función de la mejora de la gestión pedagógica de la institución educativa.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

A fin de contribuir con el presente trabajo, incorporamos también trabajos de investigación con carácter internacional, que no muestra la similitud de dificultades que se presentan en la tarea educativa y que se abordan a fin de seguir mejorando, planteando las alternativas para alcanzar la calidad educativa a la que todos aspiramos.

Berrio (2017) en su trabajo de investigación para optar el título de Magister en Educación denominado “La Incidencia de la Gestión Curricular en los procesos de Mejoramiento Educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza”, Universidad de Antioquia, está orientado a la comprensión de la incidencia de la gestión curricular, en los procesos de mejoramiento educativo, fundamenta su estudio, en la identificación de todas las acciones de gestión curricular que se desarrollan, cómo se perciben y como se describen en el PEI, para generar desde el análisis, lecturas contextualizadas que den cuenta de su incidencia en el mejoramiento educativo, a la vez que orientar ideas que puedan enriquecer la gestión del currículo con respecto a las acciones que se desarrollan en la actualidad.

La Metodología de investigación que fundamenta el proyecto es de enfoque cualitativo, de tipo crítico – descriptivo, se construyeron y aplicaron tres instrumentos para la recolección de la información a saber: revisión documental, entrevista semiestructurada a grupo focal y menos analítico, a partir de ello, se consolidan los fundamentos teóricos, reflexivos y propositivos correspondientes con el objetivo general propuesto.

El análisis de la información se realizó a partir de tres categorías: gestión curricular con las políticas educativas, percepción de los procesos de gestión curricular, incidencia de la gestión curricular en procesos de mejoramiento educativo, encontrando elementos como: la pertinencia que tiene el PEI en la comunidad académica, la poca coherencia que existe entre la normatividad, los lineamientos de la institución y la puesta en escena en el aula, la falta de seguimiento a los procesos desarrollados y los egresados, la poca participación de la comunidad en la creación y reestructuración del PEI, la inoperancia de algunos equipos institucionales de trabajo, pero también se develan algunos aspectos positivos en lo que respecta a la disposición por parte del cuerpo docente, en la búsqueda de nuevas estrategias que apoyen los procesos de mejoramiento institucional. De esta manera los hallazgos encontrados fundamentan las ideas para la discusión que

son las recomendaciones que se espera para la reflexión en cuanto al mejoramiento educativo de la Institución Educativa Santo Cristo, a través de la gestión curricular.

En sus conclusiones finales concluye: Toda política educativa y documentos institucionales deben integrarse y ser coherentes con los conceptos normativos legales vigentes para una buena aplicabilidad de los aspectos que integran la gestión curricular fundamentada en el PEI. Los Docentes reconocen la importancia de la gestión curricular, para alcanzar los objetivos establecidos institucionalmente y lo reconocen como el pilar formativo de la institución. Los docentes a partir de la gestión curricular trabajan en la búsqueda de estrategias o métodos que apoyen procesos académicos, a través de la reestructuración del plan de área y la implementación de proyectos de aula, se reconoce también algunas debilidades que tienen que ver con la articulación de esos métodos con lo dispuesto en el PEI. Esta dificultad radica en el desconocimiento que algunos docentes tienen sobre la coherencia que debe existir entre la normatividad, los lineamientos de la institución y la puesta en escena en el aula, la falta de un seguimiento adecuado a los planes de mejoramiento institucional.

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

Este trabajo de investigación tiene una vinculación directa con nuestro trabajo que estamos realizando, puesto que concluye que la falta de un asesoramiento en el aula a los docentes y el seguimiento administrativo son los inconvenientes que no se logre una buena gestión curricular y por ende una educación de calidad.

Por lo expuesto puedo afirmar que esta investigación contribuye con el trabajo que realizamos porque aporta desde una visión internacional que la gestión curricular ayuda al mejoramiento de la calidad educativa, siempre y cuando se realice un seguimiento

adecuado a la labor educativa, porque esto permite alcanzar los objetivos institucionalmente establecidos y que se le reconoce como el pilar formativa de la institución educativa. También establecemos que si los docentes a partir de gestión curricular trabajan en la búsqueda de estrategias o métodos que apoyen procesos académicos, a través de la reestructuración de los planes de área y la implementación de proyectos de aula se va mejorar la calidad educativa y que estas acciones de mejora van a elevar los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes.

Posada (2017), en su trabajo para optar el grado de Magister en Educación, “La Actitud del Docente frente a la Gestión y Desarrollo Curricular y su Incidencia en la Formación”. Que plantea la necesidad de comprender en qué sentido la actitud docente en el desarrollo y gestión curricular incide en la formación de los estudiantes y así llegar a promover un cambio de actitud que reconozca la responsabilidad del docente en la formación del otro y genere a su vez una transformación individual y social con responsabilidad.

Esta investigación se enfoca en lo que se ha denominado paradigma cualitativo, el trabajo parte de la experiencia diaria, de la observación directa, de la convivencia con la realidad, el diseño de investigación es flexible y emergente, generando un dialogo e interacción entre los diferentes elementos que la constituyen; ofreciendo, de esta manera, grandes posibilidades para abordar la problemática de los estudiantes objeto de estudio, ya que su relación con el contexto, depende en la mayoría de las veces, de la forma como se relacionan con él. Además, al pretender abordar la actitud del docente frente a la gestión y desarrollo curricular y todo lo que de este se desprende, sobre todo la incidencia en la formación del alumno, al tiempo que apunta a una reflexión pedagógica sobre este fenómeno, que busca llegar a la comprensión de su importancia y al reconocimiento de la necesidad de generar un cambio de actitud que favorezca la formación. Es importante resaltar la participación directa de los actores del problema en la investigación, ya que se muestran interesados por hacer parte de la solución y como tal por comprender el fenómeno que se está presentando.

El nivel de la investigación requiere de un diagnóstico previo de la situación que cuenta con la participación de directivas, docentes y dicentes, llegando a caracterizar los

contextos, procesos, la población y las diferentes situaciones que se presentan en la institución.

La investigación se presenta en dos niveles. Uno a nivel descriptivo que busca llegar al conocimiento profundo de la situación, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas y uno propositivo que busca dar respuesta al cómo solucionar el problema, por medio de la observación, el análisis, la crítica, el estudio de la situación para llegar luego a la propuesta de solución. El enfoque metodológico utilizado en la investigación, es el estudio de caso, el cual posibilita la comprensión del fenómeno en sí y su relación con el contexto. La investigación cualitativa se implementa la encuesta como instrumento que permite: obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes. (Visauta, 1989K, p.259). La implementación de esta técnica permite la realización de una triangulación inter-métodos permitiendo así, la aproximación al entendimiento de la realidad.

Concluye en su trabajo: Vale la pena resaltar como plantean Shavelson, 1981, Stenhouse, 1981 y A. Pérez 1984. expresan” contrastes que suelen existir entre lo que un profesor quiere hacer, lo que realmente hace y lo que cree haber hecho”. El docente al igual que los alumnos tiene un mundo, tiene un esquema mental, imaginarios, creencias realidades, tienen una vida, que de una u otra manera se proyecta en sus actitudes que tienden a influir en la formación de sus alumnos.

Se presenta la influencia por conformidad social, es decir, cuando los estudiantes solo cumplen las normas por temor a ser sancionados, se observa un cambio de actitud momentáneo, pero no real.

Además, a lo largo de la investigación se puede observar una actitud del docente frente a la gestión y desarrollo curricular muy pasivo: unos limitándose a ejecutar los planes existentes y respondiendo a los lineamientos curriculares y estándares establecidos, otros a desarrollar lo programado en los textos escolares, sin contextualizar. Aun cuando tienen buenas ideas y reconocen la importancia de tener en cuenta sus necesidades e

intereses, de fomentar los valores y la investigación, se dejan influenciar por aspectos intrínsecos y extrínsecos, llevándolos a transmitir conocimientos o simplemente a reproducir saberes del siglo XIX para personas del siglo XXI.

Otra de las conclusiones es, que en los espacios de discusión pedagógica brindados por la institución, los docentes por sus diferentes situaciones no asumen una actitud responsable frente a la gestión y desarrollo curricular. Al solicitarles una revisión de lo planteado se limita a copiar el currículo de otras instituciones, no producen ni generan cambios. Ellos plantean que hay demasiado trabajo y papelería que diligenciar, además que los alumnos en realidad no muestran intereses y a esto le sumamos sus dificultades económicas, familiares y personales que en realidad solo los lleva a cumplir con la normatividad.

Después de la revisión y análisis de los resultados de esta investigación, nos lleva a concluir que contribuye de manera directa al trabajo que estamos desarrollando, dado que es muy importante en el proceso de enseñanza – aprendizaje, la actitud que asume el docente como agente principal, fundamental de cambio, si está en buen lugar se producirán los cambios, tendremos sesiones de aprendizaje con innovaciones y si es lo contrario, será rutinario, por eso nos impulsa a plantear en nuestro trabajo que hay una necesidad de generar un cambio de actitud del docente frente al desarrollo y gestión curricular con el fin de su labor se vea mejor proyectado hacia los docentes, haciéndolos a ellos participes y protagonistas de su formación. Dentro de los aportes al trabajo de investigación que realizamos, requiere de un compromiso de la comunidad educativa que fortalezca el rol del docente, frente a nuevas demandas educativas exigiendo una nueva actitud frente a la gestión y desarrollo curricular, por ello en nuestras estrategias del plan de mejora, se debe abordar la actitud del docente como agente de cambios.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

2.2.1 Monitoreo Pedagógico

2.2.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico. El monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu,2013).En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y

debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu,2014p.50).

Se asume monitoreo pedagógico a un plan, un método, una estrategia pedagógica que consiste en rastrear las diversas actividades del docente en su práctica pedagógica educativa en su derrotero didáctico, para ubicarlo dentro de los estándares del sistema educativo peruano; asimismo orientarlo y facultarlo a desarrollarse en sus habilidades profesionales como educador de primer nivel. Tentalean, Vargas y López (2015).

De acuerdo con las definiciones, las características del monitoreo pedagógico son: 1) es un proceso sistemático y planificado, 2) implica el recojo y análisis de información, 3) el punto de atención son los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes, 4) permite la toma decisiones.

Cuando el monitoreo que realiza el director tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión. También se le ha asignado al monitoreo la relación a la gestión de las condiciones para mejora de los aprendizajes; el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes.

Asociado al monitoreo pedagógico una buena práctica es “cuando el directivo monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas”(Minedu,2104,p. 50).

En el aspecto publico el monitoreo pedagógico es un instrumento de control y verificación del buen desempeño docente en que se lo presiona para que cumpla con su labor académica en las diversas instituciones en las que labora; en donde debe de lograr objetivos propuestos por las diferentes dependencias de menor a mayor jerarquía como son la dirección de la institución Educativa, la UGEL, la gerencia de educación de cada

región y la misma cartera del MINEDU, por otro lado, es una especie de elemento que se cruza o atraviesa en otro sistema de gestión de mayor envergadura del Marco del Buen Desempeño Directivo en sus dimensiones de condiciones y procesos para mejorar las actividades de aprendizaje de los docentes. MINEDU (2016 a).

Teniendo en cuenta estas aseveraciones, el monitoreo es importante porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tengan un docente que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o que debe corregir. Si no los tuviera, tendría una apreciación muy subjetiva sobre sus avances o sobre sus dificultades (Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Texto Modulo 5.p.13).

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión y es un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo, tanto a nivel de la dimensión “gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como, en la dimensión “orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”; a decir desempeño: “monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” entre otros.

El monitoreo pedagógico en las instituciones educativas, se constituiría en un instrumento importante para lograr consolidar procesos pedagógicos y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y sobre todo con fines de mejorar el proceso de gestión pedagógica de los docentes.(Pilar Morales Quevedo).

2.2.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Existen diferentes estrategias de monitoreo siendo uno de ellos; monitoreo que se relaciona con la calidad, siendo el primero un medio para lograr un objetivo, un ideal de servicio; es decir un buen servicio educativo en el Perú; tratando de innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje y la funcionalidad de los agentes en el proceso pedagógico. Ministerio de Educación (2016b).

• **Visita al aula.** Es el proceso que se convierte en un plan de visitas ordenadas, pausadas y observadas para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje con la autor cavilación del propio docente e incluso de los mismos discentes, en marco de una directriz evolutiva de menos a más esperando alcanzar los altos estándares de calidad que se maneja en campo educativo de la Educación Básica Regular en el Perú. Además, con las visitas al aula se forma la cultura de prevención contra el apogeo de la mediocridad y la reivindicación de la meritocracia profesional dentro del rubro de la Educación. Ministerio de Educación (2014).

• **Autogestión.** Como su nombre lo asevera es el mismo docente quien ejecuta la administración de su propia valoración de su ejercicio docente según los itinerarios propuestos por el sistema educativo del Perú, para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica. También, se considera como la predisposición de cada individuo para tomar él mismo el control de una diversidad de hechos o actos micro y/o macro para transformar e innovar en diferentes aspectos del campo educativo. Vásquez (2013).

2.2.1.3. **Instrumentos para el monitoreo pedagógico.** Los instrumentos que se pueden utilizar para el acumulo de datos es variado; sin embargo, para el desarrollo de la investigación en su verificación, validez y comprobación del buen desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los docentes y discentes se plantean los siguientes:

• **Ficha de observación.** Este instrumento de índole fidedigna que nos da conocer con objetividad el desarrollo ideal de la praxis pedagógica en las aulas en sus variados factores como, por ejemplo: la Planificación de las clases para que toda la masa profesional de docentes manifieste un alto índice de competitividad y así asumir la estrategia evolutiva de menos a más en la práctica pedagógica del desarrollo de competencias y mejorar los niveles de aprendizaje, que es el tema en la investigación. La observación de una sesión de aprendizaje en clase no es un instrumento hermético sino también flexible que arroja evidencias de lo que realmente sucede en los procesos de enseñanza-aprendizaje por que se valora tanto a docentes como discentes en lugar, momento y condiciones humanas en práctica pedagógica propiamente dicha, con el único fin de evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que

reflejan los diversos contextos educativos; ya sea a nivel institucional, familiar, biológico, psicológico, social, etc. de cada comunidad educativa. MINEDU (2017^a).

Se emplea la ficha de observación para tomar manifiesto de la verdadera práctica de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, claro está que se encontrará una diversidad de aciertos como desaciertos que serán evaluados según los estándares que se propone el sistema educativo peruano lograr en cada año lectivo; asimismo cabe resaltar que estos estándares no siempre son los idóneos para el verdadero desarrollo del sistema educativo peruano, la cuestión aquí es saber cómo contextualizarlos a nuestra realidad educativa. Finalmente, la ficha de observación también tiene sus elementos ya determinados según los teóricos solo habría que adecuarlos según el nivel educativo, el área que se imparte y la condición socioeconómica del discente. Perú educa (2017).

• **Cuaderno de Campo.** Es un registro de los pormenores de los actos o hechos en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un tiempo y en un lugar determinado. En este tipo de cuaderno se anotará los diversos aspectos que se evidencian en la práctica pedagógica con el fin de estimar de manera particular y general los aciertos y desaciertos de las actividades educativas, dando lugar a gestionar nuevas propuestas de solución en las desventajas y como reforzar las ventajas de la práctica pedagógica. Por otro lado, es válido anotar estos detalles educativos con imágenes que para el siglo XXI serían las fotografías, filmaciones, etc. La función principal del acompañamiento pedagógico es que el acompañante en cada visita dada asuma la reflexión pertinente a sí mismo, al docente y al director para proponer alternativas de mejora en la praxis pedagógica, sin embargo, cabe preguntarse si en todo el sistema educativo cada docente debe ser acompañado, porque si es así entonces se debería replantear la visión y misión del sistema educativo peruano y no al contrario como se hace ahora que se busca replantear la práctica pedagógica de cada docente. Por otro lado, se debe destacar que se está dando un servicio educativo en donde se trabaja con seres humanos, los cuales son entes de múltiples dimensiones en donde el cuaderno de campo quedaría algo reducido para plasmar las diversas dinámicas de la práctica pedagógica; pero si se utiliza habría que enfocarlo hacia que refleje lo mejor posible la tangibilidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje con el único propósito que el discente eje del proceso enseñanza-aprendizaje la verdadera esencia, meollo, quid y busilis de la educación. Ministerio de Educación(2014)

2.2.2. Acompañamiento pedagógico.

2.2.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Se define como el acompañamiento pedagógico al plan de organización que plantea la valoración permanente de la praxis pedagógica del docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero dirigido a través de orientaciones nacionales e internacionales que no necesariamente se adecuarán a nuestra realidad educativa; o sea fines políticos; por otro lado, también están las bases filosóficas, teóricas y epistemológicas del acompañamiento que en vez de ser de directriz crítico colaborativo debería ser reflexivo-humanístico-científico para lograr el verdadero desarrollo multidimensional del ser humano, el cual está muy lejos el actual acompañamiento vigente en las aulas del Perú. Ministerio de Educación (2014).

El acompañamiento pedagógico en Educación Básica de acuerdo a las necesidades formativas en servicio de los profesores de aula puede darse a través de dos modalidades:

- a) El acompañamiento pedagógico promovido por el Minedu o instancias de gestión educativa descentralizada como componente de una intervención o acción formativa.
- b) El acompañamiento pedagógico interno, asumido por el director de la institución educativa o quien haga sus veces.

Según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En ese marco, el monitoreo en aulas y las reuniones de interaprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una I.E. o de una red educativa.

El acompañamiento pedagógico interno se define como:” Modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento es el Director de la I.E. o quien haga sus veces, sea este el Sub Director o Coordinador Pedagógico. El acompañamiento interno se implementa en las II.EE. que poseen mejores condiciones para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua. Busca instituir en la I.E. prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo. (Modulo V-Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente-2017 p41).

2.2.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las estrategias de acompañamiento aplicadas por el ministerio de educación de nuestro país son diversas, sin embargo, busca la competitividad a nivel de docentes y discente; pero nuestro sistema educativo necesita más que eso; necesita de la valoración humana del desarrollo de los procesos educativos, los cuales serán trascendentales cuando se valore la actividad pedagógica sino también la humanidad de todos los actuante en los procesos de enseñanza –aprendizaje logrando de esta forma no solo la mejora sino el perfeccionamiento del trabajo en la escuela, en este caso de la comprensión lectora. Martens (2017).

• ***Círculos de estudio.*** Son grupos humanos que buscan desarrollar, perfeccionar y hacer precisiones sobre las actividades de la praxis pedagógica, compartiendo una diversidad de experiencia y conocimientos positivos o negativos para tratar de dar soluciones a una amplia gama de vicisitudes que se van dando en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Un círculo de estudio es la reunión de un grupo de personal relacionadas por un vínculo para mejorar algún punto de investigación, conocimiento y debate; ya sea en el rubro profesional como educativo. La comunicación de iguales es muy relevante en este tipo de organizaciones grupales para que aflore los verdaderos sentires y opiniones de cada integrante sobre determinado asunto a tratar. Federación internacional de trabajadores (2017).

• **Pasantías.** “Se entiende como pasantías a las actividades de perfeccionamiento que se dan en entidades, empresas, universidades, para que el participante logre desarrollar habilidades de especialización en alguna área determinada”. Sin embargo, en el sistema educativo peruano casi no se da; por que la política gubernamental no invierte en el profesorado y si lo hacen es escasamente o nulamente; por lo tanto, esta estrategia de acompañamiento solo se conoce, pero no se aplica en el Perú. Muy diferente fueran las condiciones de los docentes e incluso discentes y padres de familia si se beneficiara con las pasantías a cualquier protagonista del proceso de enseñanza-aprendizaje, nuestro país ya no en los últimos peldaños de los resultados de los exámenes internacionales, uno de ellos el célebre examen PISA. Álvarez (2013).

• **Comunicación virtual.** La comunidad virtual se conceptualiza como el proceso de transmisión de conocimientos, experiencias y sentimientos a través de los programas virtuales existentes en donde se recrea, interactúa y se difunde todo tipo de información. Además. En la actualidad ya está quedando atrás la comunicación tradicional se abre paso la comunicación virtual, gracias al desarrollo de la tecnología de la informática o computacional; por consiguiente, en el área de los procesos de enseñanza-aprendizaje; es decir sector educativo en el Perú, también se viene transformando la dinámica como escuchar, hablar, escribir y leer los diversos conocimientos dando lugar al apogeo de la comunicación virtual, pero ahí no queda todo, también se abre una nueva generación de seres humanos los homo sapiens virtuales que ya están masificando la utilización de la comunicación virtual en la praxis pedagógica. Por último, la comunicación virtual como estrategia de acompañamiento está acorde a los tiempos del siglo XXI, debido a que ha cambiado la dinámica y las generaciones humanas; no obstante, tiene sus desventajas, es el caso de, las zonas inaccesibles de líneas de internet y la deshumanización a través de la impersonalización que se dan es este tipo de comunicación. Flórez y Flórez (2013).

• **Talleres de seguimiento.** Son las actividades que le dan al docente para que desarrolle mejoras en sus niveles de calidad en su práctica pedagógica según los parámetros establecidos por el sistema educativo peruano. “Seguimiento en relación directa con seguir; es decir, a priori o a posteriori de algo o alguien para lograr algún asunto”.(Real academia española,2017.p.1567).

Los talleres se implementan para buscar la transformación de una determinada realidad la cual presenta alguna dificultad, asimismo, hay que superarla de modo directo o gradualmente Según se visualice la solución más idónea; además, se argumenta la correlación de teoría y práctica para lograr una alta gama de productividad en rubro que se aplique; por otro lado, no hay que olvidar la realidad social donde se ejecute; puesto que existen una variedad de principios, leyes, axiomas, etc., por un lado y por otro una diversidad de técnicas, métodos y estrategias que son aplicables; pero también se necesita de que la comunidad educativa lo acepte y lo contextualice como una estrategia de acompañamiento pedagógico ideal para su realidad. Maya (2012).

2.2.2.3. *Instrumentos de para el acompañamiento pedagógico.* El “Instrumento de acompañamiento” es una estrategia que permite fortalecer las competencias pedagógicas, didácticas y comunicativas con el docente, se utiliza para realizar el acompañamiento y seguimiento a los docentes de una determinada institución, con la finalidad de verificar que tienen y que les hace falta a los docentes en el desarrollo de las diferentes áreas.

- *Rúbrica de observación.* Es un instrumento fundamental del acompañamiento pedagógico, donde se puede realizar descripciones diversas sobre acciones o practicas docentes, de acuerdo al desarrollo de progresión que van logrando desde el primer hasta el cuarto grado. El indicado instrumento permite evaluar el nivel en el que se encuentra el docente de aula que es acompañado y a partir de la observación implementar diferentes estrategias que contribuya a la mejora permanente.(Ministerio de Educación R.S.G.Nº 008-2017).

- *Lista de Cotejo.* Es un instrumento que presenta un listado de aspectos a ser evaluados, los mismos que deben ser calificados con una determinada valoración y/o puntaje. También es concebido como un instrumento de verificación o revisión de aspectos específicamente pedagógicos a ser observados antes de la observación en el aula o espacio pedagógico, que permita obtener información importante para la ejecución del acompañamiento.

- *Cuaderno de campo.* Es un instrumento pedagógico que sirve para recoger durante el proceso de acompañamiento evidencias importantes y críticos que ocurren durante la

visita que se realiza al aula, las mismas que orientan de forma articulada con la rúbrica de observación y la lista de cotejos, las preguntas y/o discusiones que se realizan durante las reuniones de reflexión (Ministerio de Educación R.S.G.N°008-2017-minedu)(2016ª.)

2.2.2.4. Evaluación

2.2.2.4.1. Definición de Evaluación. En este aspecto se plantea la siguiente definición de evaluación del desempeño docente: “Es el proceso de estimación continuo que se aplica en plazos establecidos por un agente que puede ser desde un evaluador hasta una institución evaluativa de procesos de enseñanza-aprendizaje o del docente de aula.” por otro lado, si se emplea este tipo de evaluación es porque se sabe que siempre existen flagelos en la praxis pedagógica.(Castillo,2010,p.73)

La Evaluación del desempeño profesional de los docentes se define en base a los aportes filosóficos y psicopedagógicos de un vasto repertorio de teóricos, pedagogos que apuestan más por el positivismo; en otras palabras, apuestan más por lo científico, lo cognitivo dejando relegados a los que avalan por el principio humano como eje enjundioso de la educación y asimismo, con cierto matiz político a cargo de un basamento neoliberal que busca el alto nivel de calidad; obviamente aplicando mecanismos sistémicos para lograr que la masa del profesorado acepte este tipo de evaluación; aunque cabe mencionar que tiene sus detractores en el mundo y en el Perú; por eso, las manifestaciones, reclamos e incluso huelgas en el Perú por parte del magisterio por ser una evaluación punitiva y no formativa que sería la ideal porque somos seres humanos que yérranos y por no somos máquinas ni mucho menos perfectos en el quehacer de la práctica pedagógica a lo largo del año lectivo escolar (Martens2017).

2.2.2.4.2. Tipos de Evaluación. Esta clasificación atiende a diferentes criterios. Por tanto, se emplean uno u otro en función del propósito de la evaluación, a los impulsores o ejecutores de la misma, a cada situación concreta, a los recursos con los que contemos, a los destinatarios del informe evaluador y a otros. Se pueden distinguir tres tipos de evaluación:

• *Autoevaluación.* La autoevaluación es la propia persona quien atribuye un juicio a su acción y/o formación de sus competencias siempre considerándolas con base en los propósitos de la formación; La autoevaluación promueve la construcción de autonomía en el estudiante, el autoconocimiento, en el sentido de que posibilita reconocer qué competencias es necesario desarrollar y cuál es la mejor manera de hacerlo, y la autorregulación, es decir, conociendo que competencia se debe desarrollar y cómo hacerlo, llevarlo a la acción sistemática y deliberadamente.

• *Coevaluación.* Es una estrategia a través de la cual los estudiantes valoran sus competencias entre si conforme criterios previamente definidos. Así cada estudiante recibe y brinda retroalimentación respecto al aprendizaje y desempeño logrado por el y logrado por sus compañeros. Así también se requiere de un ambiente de confianza y respeto que facilite la expresión de todos, por último, motivar a la aceptación de la retroalimentación desde una perspectiva constructiva que permita el reconocimiento de los logros y áreas de mejora.

• *Heteroevaluación.* Se trata de la valoración que se hace una persona de las competencias de otra, considerando los logros y aspectos a mejorar respecto a los parámetros acordados, es la más practicada, que realiza una persona. En esta categoría se puede ubicar el ejercicio de valoración que hace el docente de las competencias del estudiante (también podemos considerar aquí las evaluaciones hechas por instituciones u organismos). Cabe subrayar que la valoración es un proceso de comprensión del estudiante en todas sus dimensiones. Álvarez (2012).

2.2.3. LA GESTIÓN CURRICULAR Y EL CURRÍCULO NACIONAL

2.2.3.1. Concepto de Gestión. 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. Además, cuando hablamos de gestión, tenemos que tener clara la diferencia entre los medios y los fines.

Los medios son solo eso, medios para alcanzar algo. Los fines son “ese lugar a donde queremos llegar”.

2.2.3.2. *Concepto de Currículo.* Es un instrumento de la política educativa; quizá es el más importante, pues nos muestra la visión de la educación que queremos. El currículo- al plantear el desarrollo de aprendizajes fundamentales e innegociables para todos- es el elemento articulador entre las políticas y las iniciativas de mejora de la inversión, la gestión y el fortalecimiento de capacidades en el sector, de infraestructura y renovación de los espacios educativos, de recursos y materiales educativos, de política docente y evaluación.

El Currículo nos debe dar los para qué, los cómo, los cuándo. El Currículo plantea una serie de principios y orientaciones que generan una visión educativa compartida, estableciendo el ideal de sociedad que queremos alcanzar, y las características y competencias que queremos facilitar en las personas que buscamos acompañar a lo largo de su formación escolar. El Currículo debe tener como norte las preocupaciones, las necesidades de los estudiantes y los desafíos de la sociedad actuales, tanto personales como sociales, ciudadanos y profesionales.

El Currículo nutre las propuestas educativas en cuatro aspectos (Operti 2017):

- Establece las prioridades y necesidades de desarrollo de una sociedad, así como las necesidades de aprendizajes y de desarrollo social de los estudiantes. Al hacer esto da sentido, claridad y finalidades comunes a nuestras preocupaciones como sociedad.
- Facilita el dialogo social que se nutre de todas las instituciones y actores del sistema educativo en torno a que Currículo necesitamos para la sociedad, la ciudadanía y las personas que aspiramos a forjar. Fruto de ese dialogo nace un compromiso de todos.
- Permite operativizar las políticas educativas en maneras concretas de enseñar y aprender, y orienta las decisiones estratégicas de cómo invertir los recursos del Estado para hacer esto realidad.
- Orienta las prácticas pedagógicas.

2.2.3.3. *GESTIÓN CURRICULAR.* ¿Cómo entendemos la gestión curricular? Como la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras

escuelas a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y 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).

2.2.3.3.1. *Los Cuatro Principios de la Gestión Curricular y el Desafío de la Calidad.*

Gestionar un Currículo no es sencillo. Transitar de conocer el documento curricular a ponerlo en práctica-es decir, pasar del Currículo escrito a un Currículo enseñado y sobre todo aprendido- es complicado. Para lograrlo, Rohlehr (2006) plantea que es necesario tomar en cuenta cuatro principios para poder gestionar un Currículo:

- *Amplitud:* supone reconocer que los estudiantes deben desarrollar una serie de competencias de naturaleza distinta y, por tanto, deben estar expuestos a diversas experiencias de enseñanza y aprendizaje.
- *Coherencia:* implica que los docentes establezcamos vínculos entre los distintos aprendizajes y competencias, saliendo de “nuestras islas”. Así se podrá ayudar a los estudiantes a establecer conexiones entre competencias y áreas.
- *Continuidad:* refiere a tener en cuenta que las competencias se construyen a partir de experiencias y logros previos sobre los cuales se seguirá aprendiendo a lo largo de la escuela y, en realidad, a lo largo de la vida. De allí que los estándares de aprendizaje sean tan útiles en nuestra labor de propiciar aprendizajes.
- *Equilibrio:* supone garantizar que se establezcan tiempos apropiados al desarrollo de cada una de las competencias. Y esto supone sopesar el tiempo dedicado a la “preparación” para las evaluaciones.

2.2.3.4. *Calidad de la Educación.* Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

2.2.3.5. *Relación entre Calidad Educativa y la Coherencia.* Federico Malpica (2013) sostiene que la calidad educativa se refiere a la coherencia entre aquello que una escuela promete sobre lo que aprenderán los estudiantes al terminar su formación, lo que dicha escuela hace para lograr cumplir dicha promesa y los resultados de aprendizaje obtenido por los estudiantes.

La Calidad Educativa es la coherencia entre...

- Las finalidades educativas prometidas al alumnado.
- La garantía de prácticas educativas adecuadas en todas las aulas.
- Los resultados de aprendizaje obtenidos por el alumnado.

2.2.4. CONCEPTOS DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

La Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de calidad es un excelente tema para reflexionar sobre cada una de nuestras acciones que constituye el rol del docente en terminología tradicional y el rol del docente – estudiante, concepción enmarcada en las nuevas propuestas pedagógicas.

Por ello, nos preguntamos: ¿Gestionamos nuestro quehacer pedagógico? ¿Diseñamos, por lo menos, algún plan de nuestro quehacer pedagógico, al margen del cumplimiento de los patrones que en cada entidad se consideran? ¿Qué tipo de gestión realizamos?

Muir Gray (1997) manifestaba que debemos “hacer correctamente las cosas”. Puesto que la gestión, “es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma cómo se realizaran estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”.

Significa que al hablar de gestión educativa, no solo nos referimos a normas o a una excelente reglamentación; pues las normas solas no cuentan, ni la reglamentación por excelente que sea. La gestión se anida y se desarrolla en uno mismo, en el docente y en

el estudiante. Primero en el docente, quien debe iniciar la gestión de cada uno de sus actos para poder gestionar la interacción docente-estudiante y estimular el surgimiento y anidación de la gestión en el estudiante, gestor y actor de su desarrollo, pues educación es el proceso mediante el cual uno mismo va impulsando la construcción de su ser como hombre (varón o mujer) autónomo y solidario con los demás.

Por tales circunstancias, los aspectos esenciales para una gestión de calidad son:

1. Planificación de la calidad, es decir, identificación de los usuarios, definición de sus necesidades y definición de los resultados de la formación.
2. Control de la calidad, esto es, medición, comparación, corrección, decisiones reactivas.
3. Mejoramiento continuo, es decir, mejoramiento permanente de las prácticas, investigación-acción, eficiencia de los procesos administrativos-educativos y los niveles de satisfacción de los usuarios.

Consecuentemente, la gestión pedagógica está en el compromiso que uno asume. Por lo cual se debe:

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular de la institución educativa.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
- Asumir que la institución educativa es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado; es una comunidad de aprendizaje, que presta el servicio educativo dentro de un determinado nivel, modalidad o ciclo del sistema. Tiene autonomía en la ejecución y evaluación del servicio educativo, en la elaboración del Proyecto Curricular del Centro y la calendarización del año lectivo, dentro del marco de la normatividad vigente.

El director debe de velar que los aprendizajes previstos en el Currículo escolar, en concordancia con el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular, que se desarrollen al máximo en cada institución educativa, en un marco de diversificación curricular.

Para desarrollar una buena gestión pedagógica se debe de contar con los Instrumentos de Gestión. Las instituciones educativas, como primera y principal instancia de gestión del Sistema Educativo descentralizado, deben alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa eficiente y eficaz. A ello contribuyen las demás instancias del sector. En tal sentido, la dirección de la institución deberá tener en consideración los instrumentos de gestión de la institución educativa, de conformidad con el artículo 32° del reglamento de gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S.N° 009-2005-ED. Éstos son elaborados con la participación del Consejo Educativo Institucional y la Comunidad Educativa, que deben ser aprobados por resolución Directoral de la institución educativa a inicio del año escolar, estos instrumentos son los siguientes: Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular de Centro (PCC); Reglamento Interno (RI); el Plan Anual de Trabajo (PAT); el Informe de Gestión Anual

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio por el tipo de investigación es aplicada, según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, actuar, construir, modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, por ende, cada investigación se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario.

El presente trabajo se inició en un principio con la reflexión, preocupación y análisis de los resultados por parte del directivo para mejorar el nivel y calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello realizó una vista general de todo el proceso educativo y así poder detectar algunos problemas que dificultan dicho proceso y no permiten el logro de los objetivos institucionales. Una vez detectado las posibles causas y problema significativo se procedió a involucrar a los demás miembros de la comunidad educativa; en primer lugar se reunió con los docentes para informarles y dar a conocer los resultados de las evaluaciones y bajo rendimiento y determinación del problema para que en un primer momento ver las posibles causas y así poder determinar qué instrumentos usar para recoger más información y de esta manera plantear posibles soluciones

En reunión con todo el equipo directivo, jerárquico y profesores del nivel secundaria, se procedió a conformar los grupos de reflexión y discusión para el análisis de los bajos resultados en los logros de aprendizaje en los estudiantes, y el por qué no se lograron alcanzar las metas establecidas, de revertir los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes, reflejados en las bajos resultados de las evaluaciones. Para ello los docentes organizados en grupos de discusión a través de la técnica focus group recogieron las preocupaciones, alcances, posiciones, opiniones, etc., concluyeron que los bajos niveles de logros de aprendizaje se deben a diversas circunstancias, entre las cuales determinan que no han visto un liderazgo del equipo directivo, no ha habido un seguimiento a la acción pedagógica del profesor, es decir, que la debilidad se muestra

a partir de que no se ha realizado un monitoreo y acompañamiento permanente, debido a un inadecuado plan de monitoreo y acompañamiento a la labor del docente, no se ha realizado un efectivo control, que ha facilitado que los docentes desarrollen sus actividades pedagógicas dentro de la informalidad, no contando con las sesiones de aprendizaje como guía al trabajo a realizar, improvisación en la mayoría de los casos, actividades académicas que no satisfacen los intereses y necesidades de los estudiantes, que los docentes desarrollan otras actividades que no estuvieron planificadas, también por otro lado la constante inasistencia de los docentes por diversos motivos, entre ellos el elevado uso de licencias por salud, licencias sin goce de haber, etc., lo que demuestra que no se ha realizado una labor pedagógica efectiva, estas y otras situaciones, que se exteriorizan en una educación de baja calidad a excepción de otro grupo minoritario que se ve preocupado por estos resultados.

Frente a estos resultados fruto de estas jornadas de trabajo y reflexión colectiva, que ha sincerado el trabajo directivo, jerárquico y docente, ante la problemática detectada y que siempre se ha colocado al estudiante como el elemento que no quiere aprender, que no cumple con estudiar, que es desinteresado, etc., ha quedado evidenciado, que en realidad, cuando un eje en la maquinaria falla, el motor no funciona en su totalidad sin buenos resultados; esta similitud la trasladamos al equipo directivo y docente, que en profunda reflexión se aceptó la falla de este engranaje que es muy importante, el trabajo pedagógico de los docentes, de allí que el involucramiento de toda la comunidad directiva y docente, asumen los compromisos para el cambio, para asumir actitudes propositivas para revertir esta situación problemática, a partir de compromisos y del planteamiento de retos, metas, imprimiendo un liderazgo directivo y docente, teniendo en cuenta y pensemos que nuestros estudiantes: niños, niñas y adolescentes tienen depositados en nosotros su confianza y esperanzas de recibir mejor enseñanza, mejores aprendizajes que los eduque, que los forme como buenos/as personas, buenos (as) ciudadanos.

Todos los esfuerzos que hagamos a partir de hoy, sea para nuestro sano y positivo fortalecimiento de nuestra conciencia personal y colectiva, sea para seguir superándonos a partir del planteamiento y de las estrategias de este Plan de Acción que va mejorar nuestro desempeño pedagógico, así la sincronización de todos los engranajes movilizaran las actividades y acciones educativas para lograrlo.

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

De acuerdo al enfoque, se trata de una investigación cualitativa, que Hernández (2010) caracteriza por ser abierto, flexible y holístico. Abierto, ya que puede guiarse por áreas o temas significativos de investigación; donde las preguntas de investigación e hipótesis no preceden de la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos). Flexible, debido a que los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos; cuya recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Holístico porque generalmente, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas.

Para 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).

Entre las actividades que se programaron para la implementación y solución del presente Plan de Acción, se realizó primero la aplicación de los instrumentos para recoger la información como la entrevista, revisión documental, observación de clases, cabe mencionar y agradecer la participación activa e involucrada de los docentes, padres de familia y estudiantes en la aplicación y participación en su implementación de dichos instrumentos. Los resultados obtenidos fueron analizados para poder implementar las siguientes acciones a través de un trabajo colegiado para poder incluir los procesos didácticos y pedagógicos, por otro lado la participación activa del directivo en la ejecución del monitoreo y acompañamiento siempre con el horizonte de mejorar los aprendizajes en nuestros estudiantes.

En reunión de equipos de trabajo se determinó que es determinante desarrollar y ejercer un liderazgo directivo y docente, que permita revertir esta situación problemática, por

lo que es muy importante precisar las estrategias, mecanismos y acciones, para superar estas debilidades, mejorando los procesos pedagógicos y didácticos, acciones curriculares, a través de cambios de actitudes y posiciones de los docentes para mejorar su calidad educativa y práctica pedagógica.

3.2 Diseño de investigación

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

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo, de la provincia de Mariscal Nieto de la región Moquegua, la problemática a cambiar esta referida a la dificultad que se tiene en un primer instante las programaciones de los docentes haciendo uso de los procesos didácticos y pedagógicos. La situación problemática parte del análisis de los resultados de logros de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria al concluir el año académico 2016 y de las evaluaciones regionales de medición de la calidad educativa aplicadas en las áreas de matemática, comunicación y ciencia y tecnología, en su análisis se evidencia que no se alcanzaron las metas propuestas de revertir los bajos promedios de los resultados de logros de aprendizaje en los estudiantes, los que fueron transmitidos a los integrantes de la comunidad educativa, y en varias jornadas de reflexión y análisis poder establecer las causas de los resultados obtenidos; concluyendo que por parte del equipo directivo no se realiza un adecuado plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico, de seguimiento a la labor docente, y también la inadecuada planificación y ejecución curricular por el personal docente, que al no haber un seguimiento y control a su labor, esta se realiza de manera informal, no realizando una adecuada planificación de los documentos de programaciones curriculares, y que las sesiones de aprendizaje se realizan de manera rutinaria, improvisadas, muchas siendo copias de otras que no están contextualizadas a los intereses y necesidades de los estudiantes de nuestra institución educativa.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un

programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Socializada la problemática y establecido el diagnóstico, las iniciativas y voluntades de cambio frente a esta situación, el equipo directivo, jerárquico y los docentes de la institución educativa Daniel Becerra Ocampo del nivel secundaria plantean la implementación de un Plan de Capacitación docente en Planificación y Ejecución Curricular por Competencias, orientadas inicialmente al cambio de actitudes, fortaleciendo las competencias y capacidades, de los docentes, con acciones y actividades de mejorar los procesos pedagógicos y didácticos, promover los espacios de trabajo colaborativo y colegiado en planificación y ejecución curricular, adecuarse al contexto de la institución educativa, asumir y no oponerse, resistirse, al proceso de monitoreo y acompañamiento, y la evaluación de la práctica docente, estableciendo una cultura de evaluación para producir los cambios, elevando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, dentro de un constante cambio e innovaciones.

De acuerdo con 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) Para realizar estos cambios vamos a recurrir a la participación de profesionales en planificación y gestión curricular, especialistas, buscando el apoyo de nuestros aliados estratégicos y buscando el apoyo interinstitucional; para su ejecución a través de la dotación de materiales y su financiamiento.

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 “Daniel Becerra Ocampo” de la provincia Mariscal Nieto de la región Moquegua.

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 busco, 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.

Este plan de acción ha permitido reafirmar y fortalecer mis capacidades y liderazgo pedagógico, para impulsar cambios en la gestión de los procesos pedagógicos, asumiendo una actitud motivadora en todo el personal de la I.E. para promover actitudes positivas, para implementar una cultura evaluativa para el cambio, para desarrollar un franco crecimiento institucional, promoviendo el desarrollo de las capacidades en los docentes, a partir de la implementación de un plan de capacitación en gestión y Planificación curricular, que permita direccionar nuestras acciones al mejoramiento de la praxis pedagógica en el nivel secundaria; mejorar procesos pedagógicos para alcanzar las metas propuestas y calidad de los aprendizajes.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Gestionar la Planificación y Ejecución Curricular por Competencias, a través del Plan de Capacitación en procesos pedagógicos y didácticos en el nivel secundaria de la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo de la provincia Mariscal Nieto de la región Moquegua.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Fortalecer los procesos pedagógicos y didácticos

Objetivo específico 2: Promover espacios de trabajo colegiado en Planificación ejecución curricular y comunidades profesionales

Objetivo específico 3: Optimizar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

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 Daniel Becerra Ocampo de la provincia Mariscal Nieto de la región Moquegua. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de acción.

- Lic. Antonio Wilberto, Velez Rivera Director
- Lic. Diana María Esther, Morón Pinto Sub Directora- Secundaria
- Prof. José Wuillam, Ramos Yugra Asesor de letras
- Prof. Vilma Angélica, Ramos Pumacahua Asesora de Ciencias
- Prof. Mercedes Alcestes, Medina Flores TOE

Docentes del nivel Secundaria

1. Prof. Juan Antonio, Dávila Colque
2. Prof. Luzmila Esther, Vera Maquera
3. Prof. Marianela Teresa, Arce Paricahua
4. Richard Albert, Arpasi Gómez
5. Silvia Soledad, Chambilla Mamani
6. Cecilia Julia, Chamorro Mamani

7. Lucio Eloy, Choque Gonzales
8. Carlos Javier, Choque Sumario
9. Dina Mary, Colque Tapia
10. Edilberto Adam, Córdova Flores
11. Vilma Ernestina, Cuayla Mamani
12. Herly Calistro, Díaz Villegas
13. Alberto Eliseo, Figueroa Vildoso
14. Ana luz, Flores Estuco
15. Rogger Hilarión, Herrera Gómez
16. Roberto, Mogrovejo Palaco
17. Julio Cesar, Quenta Choque
18. Bernardo Manuel, Quispe Ramos
19. Alfonso, Ramos Colque
20. Maribel Magnolia, Saldaña Quenaya
21. Teresa, Sayritupac Zapata
22. Vilma Vicenta, Tala López
23. Rosa del Carmen Herminia, Tapia Esquicha
24. Maribel Rosalini, Torres Valdivia
25. Lourdes Antonieta, Valdivia de Cornejo
26. Henry Arturo, Valdivia Solórzano
27. Ruth Edelmira, Yanarico Cheje
28. Rufina Leocadia, Zapata

PERSONAL AUXILIAR

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1. Martin Cesar, Cuellar Zevallos | Auxiliar de Educación |
| 2. Ángel Enrique, Bàrces Flores | Auxiliar de Educación |
| 3. Larry José, Ríos Cuellar | Auxiliar de Educación |

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

1. Sara Irene, Alcázar Juárez
2. Leonardo Ignacio, Gonza Asencio
3. Natty Mari, Inca Rondón
4. Guillermo Eloy, Liendo Arce

5. Pedro, Chambilla Machaca
6. Benito, Ortiz Flores
7. Jorge Narciso, Quispe Jorge
8. Julio Roihard, Torres Rojas

4.1.3 Acciones

Las acciones planteadas en el plan de acción con sus respectivas actividades deben de mantener concordancia con el liderazgo directivo y docente; que estimule un clima de trato horizontal por ejemplo a través del liderazgo de los docentes cuyos roles de apoyo en las comunidades de aprendizaje resulten mecanismos de socialización de experiencias pro positivas para el aprendizaje de los estudiantes.

-

Por otro lado, la coherencia entre aquello que los directivos declaran que hacen y lo que realmente hacen es fundamental para desempeñar un liderazgo positivo; la experiencia y el conocimiento de la realidad de los acontecimientos diarios permitirán proponer objetivos más complejos para resolver problemas eficientemente estructurados; objetivos que deben estar relacionados con planes de acción; implicando mayor inversión de tiempo planificando estrategias globales iniciales que presenten flexibilidad y sean oportunas durante el proceso de solución de un problema; conllevando a la capacidad de utilizar una gama más amplia de aproximaciones a una solución.

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

Tabla N° 02

Objetivos Específicos y Acciones Propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos pedagógicos y didácticos. 	limitado uso de los procesos pedagógicos y didácticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de jornadas pedagógica de revisión y socialización de la práctica pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> • Jornada pedagógica de reflexión y sensibilización con los docentes del nivel secundaria sobre su

		<p>práctica pedagógica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller de análisis de las experiencias pedagógicas y revisión de los compromisos de gestión. • Realización de reuniones de trabajo colegiado con los docentes, por especialidades de acuerdo a las áreas curriculares, para la reflexión de su práctica pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> - Taller de capacitación sobre procesos pedagógicos y didácticos. - Taller de capacitación de procesos pedagógicos y didácticos por áreas curriculares con los docentes por especialidad. • Contextualizar las programaciones curriculares que respondan a los intereses y demandas de los estudiantes. <ul style="list-style-type: none"> - Jornada de Reflexión y revisión de los documentos de gestión: PEI-PCI, Currículo Nacional. - Taller de formulación de Programaciones curriculares: Unidades de aprendizaje, Sesiones de aprendizaje. - Taller de contextualización de las programaciones curriculares por área curricular en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Promover espacios de trabajo colegiado en Planificación y ejecución curricular. 	<p>mitados espacios colegiados de la Planificación y ejecución curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de jornadas de sensibilización para establecer compromisos y participación de los docentes en Planificación y ejecución curricular. <ul style="list-style-type: none"> - Taller de sensibilización de la importancia del rol del docente en la Educación Secundaria en el Marco del Buen Desempeño Docente. MBDD. - Jornada de sensibilización de la influencia de las prácticas de gestión curricular en la práctica pedagógica. - Jornada de sensibilización e implementación del trabajo colegiado en general y por áreas curriculares. - Jornada de adecuación del trabajo colegiado en la I.E. - Taller de Planificación y ejecución curricular, procesos pedagógicos y didácticos. • Formulación de proyectos de aprendizaje e innovación con los docentes del nivel secundaria. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de Formulación de Proyectos de Aprendizaje e Innovación Pedagógica.

		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar jornadas de sensibilización y capacitación para implementar el trabajo colaborativo y comunidades profesionales de aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller sobre la importancia del Trabajo Colaborativo y conformación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje CPA en la Institución Educativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. 	<p>adecuado Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. MAE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un adecuado plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico con estrategias innovadoras. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de la Importancia del Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico en la Gestión Curricular. - Seminario Taller de formulación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico: Base teórica, estrategias, cronograma, instrumentos y evaluación. MAE • Socialización de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de revisión y reformulación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico. - Jornada de Sistematización y Evaluación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. - Jornada de difusión de la Sistematización y Evaluación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico por Trimestre a la comunidad educativa • Revisión de las rubricas de desempeño docente. <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Taller de Rubricas de Evaluación del Desempeño 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° 03

Técnicas e Instrumentos a Utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadernos de campo con las evidencias de los desempeños docentes. - Ficha de monitoreo con los criterios de valoración de la práctica docente. - Registros de evidencias del comportamiento de los docentes en el proceso de capacitación - Registro de la asistencia del personal a las capacitaciones y talleres, seminarios de trabajo.
Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas - Fichas resumen - Planes Trabajo(monitoreo) - Sistematización de monitoreo y acompañamiento.
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de preguntas para recoger saberes previos de los participantes. Inicio. - Cuestionario de preguntas de finalización del plan de capacitación. Salida. - Encuesta de satisfacción a los docentes y personal que participo en el plan de capacitación - Cuestionario de preguntas de satisfacción del proceso pedagógico que se da en la I.E. - Guía de seguimiento a los talleres y jornadas de capacitación, registro de incidencias.
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de recojo de información - Ficha de registro de satisfacción e insatisfacción del plan de capacitación.
Grupos de Discusión	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de preguntas de los procesos de Gestión y Planificación Curricular. - Rubricas de Evaluación de Desempeño docente.

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:

- Profesionales en Gestión y Planificación Curricular.
- Apoyo interinstitucional: GREMO- UGEL “MN”- MINEDU-Gobierno regional. Universidad Católica Santa María.

Recursos materiales:

- Materiales de escritorio: papelotes, plumones, etc.
- Proyector Multimedia, equipo audiovisual, sonido, proyecciones.
- Refrigerios
- Ambientes del CRT.-aulas.
- Fotocopias
- Bibliografía especializada
- Equipos de computo

4.1.6 Presupuesto

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente plan de acción se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

La Implementación del Plan de Capacitación en Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria, demanda de un presupuesto para su ejecución, por lo que su financiamiento será con los recursos propios, aportes del personal a capacitar, apoyo de APAFA, gestión de apoyo interinstitucional con la GREMO y otras (hospedajes, empresas aéreas, movilidad,etc.). Se buscara el auspicio de entidades como el Gobierno Regional, Municipalidad de Mariscal Nieto, otros agentes para la contratación de profesionales especializados y personalidades de la región.

Tabla N° 04

Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Ejecución de jornadas pedagógicas de revisión y socialización de la práctica pedagógica.	Material de escritorio Refrigerios Ponentes	30 papelotes 30 plumones para papel 15 plumones de pizarra 02 cinta maskentai. 40 refrigerios 01 ponente	S/. 100.00 S/. 160.00 S/. 200.00	Recursos propios APAFA
Realización de reuniones de trabajo colegiado con los docentes, por especialidades de acuerdo a las áreas curriculares, para la reflexión de su práctica pedagógica.	Refrigerios Ponentes Equipo Multimedia	40 refrigerios 02 ponentes: Equipo directivo y jerárquico.	S/. 160.00	Recursos propios APAFA
Contextualizar las programaciones curriculares que respondan a los intereses y demandas de los estudiantes	Fotocopias y separatas. Equipo multimedia. Refrigerios	80 separatas 40 Refrigerios	S/ 100.00 S/. 100.00	Fotocopiadora APAFA
Talleres de sensibilización para establecer compromisos y participación de los docentes en Planificación y ejecución curricular.	Refrigerios de escritorio. Materiales de	40 Refrigerios Varios	S/. 100.00 S/. 30:00	Recursos Propios Recursos Propios
Formulación de proyectos de aprendizaje e innovación con los docentes del nivel secundaria	Ponentes y Transporte Hospedaje Refrigerios Separatas	Varios Hotel 120 refrigerios	S/. 3000.00 S/. 500:00 S/. 500.00	Auspicio de entidad Gubernamental Apoyo de personalidades, Recursos propios
Implementación de un adecuado plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico con estrategias innovadoras.	Separatas y material bibliográfico Fotocopias y Almuerzos Refrigerios Ponentes y Transporte Hospedaje Materiales de Escritorio	120 separatas Varios 120 refrigerio 120 almuerzos 03 ponentes 03 alojamiento y pasajes y movilidad interna Útiles varios	S/. 300.00 S/. 200.00	Auspicio de apoyo interinstitucional Recursos Propios APAFA

Socialización de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico	Separatas y Material de escritorio. Ponentes	50 separatas 01 Ponente	S/. 100.00 S/. 500:00 S/. 1000.00	Auspicio de Empresas y aliados estratégicos. APAFA Recursos propios Fotocopiadoras
Revisión de las rubricas de desempeño docente.	Ponentes Separatas y fotocopias Refrigerios Almuerzos Transporte y movilidad	02 Ponentes 50 separatas 50 fotocopias 50 refrigerios 100 almuerzos Movilidad 01 Hospedaje 02	S/. 1500.00 S/. 250:00 S/. 50:00 S/. 250.00 S/. 2000.00 S/. 100.00 S/. 300.00	Auspicio de Empresas y aliados estratégicos. APAFA Recursos propios Fotocopiadoras

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

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

		<p>y Ejecución Curricular.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejecución de compromisos de la importancia del rol del docente en la Educación Secundaria en el Marco del Buen Desempeño Docente. MBDD -Taller de revisión y ejecución de gestión curricular en la práctica pedagógica. - Taller para la implementación del trabajo colegiado por áreas curriculares. - Adecuar los horarios de trabajo colegiado en la I.E. - Taller de Planificación y Ejecución Curricular, Procesos Pedagógicos y didácticos. 	<p>Equipo Directivo</p> <p>Equipo de Capacitación con especialistas en Currículo Nacional</p>									
		<p>2.2. Formulación de Proyectos de Aprendizaje e Innovación con los profesores del nivel secundaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seminario taller de Formulación de Proyectos de Aprendizaje e 	<p>Equipo de Capacitación con especialistas en Currículo Nacional</p>	<p>Humanos Financieros Materiales</p>	<p>X</p>				<p>X</p>			

		Comunidad Educativa.																
		3.3. Revisión de las Rubricas de Desempeño Docente. - Seminario Taller de Rubricas de Evaluación del Desempeño Docente.		Humanos y Materiales														
					X	X	X	X	X	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.

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

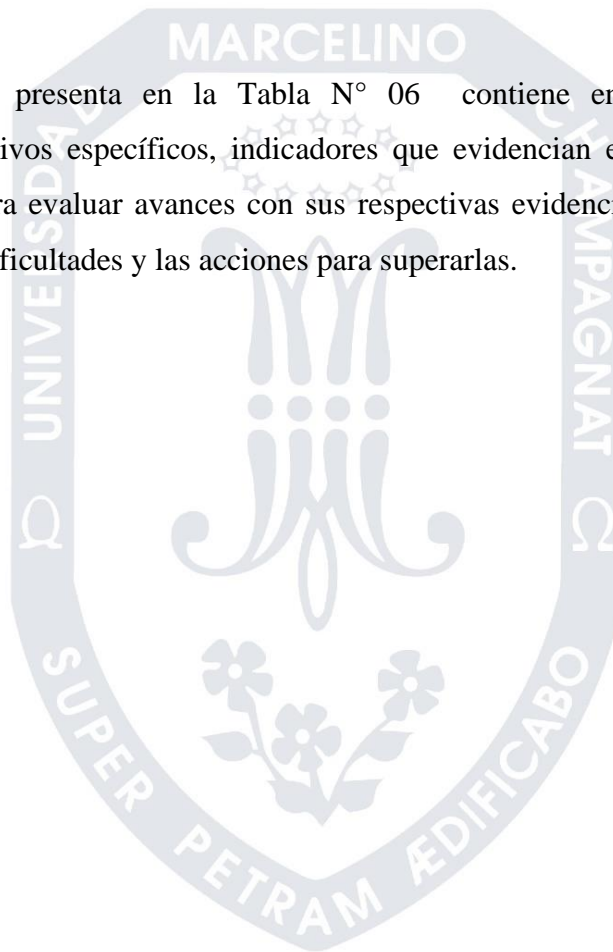


Tabla N° 06

Matriz de Monitoreo y Evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
1.-Implementar procesos pedagógicos y didácticos.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de jornadas pedagógica de revisión y socialización de la práctica pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> Jornada pedagógica de reflexión y sensibilización con los docentes del nivel secundaria sobre su práctica pedagógica. Taller de análisis de las experiencias pedagógicas y revisión de los compromisos de gestión. Realización de reuniones de trabajo colegiado con los docentes, por especialidades de acuerdo a las áreas curriculares, para la reflexión de su práctica pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> Taller de capacitación 	1.1. % de profesores participan de las reuniones de reflexión.. (jornada de 02 horas semanal) en el primer semestre.	40 docentes		X		Relación de Docentes convocados a Procesos de Capacitación. Listas verificación de asistencia.	Horarios de Trabajo de mañana y tarde.	Trabajar en horarios reajustados y algunos feriados y sábados. Establecer un plan de incentivos y premiación.
		1.2. % de profesores ejecutan jornadas pedagógicas de revisión y socialización de la			X		Control de asistencia de participantes	Resistencia asumir responsabilidades.	Equipar un ambiente con recursos tecnológicos y confort para las reuniones de trabajo colegiado del personal docente con el

	<p>sobre procesos pedagógicos y didácticos.</p> <p>- Taller de capacitación de procesos pedagógicos y didácticos por áreas curriculares con los docentes por especialidad.</p> <p>• Contextualizar las programaciones curriculares que respondan a los intereses y demandas de los estudiantes.</p>	<p>práctica pedagógica. (jornada de 02 horas semanal)de Trabajo Colegiado por áreas curriculares.</p>							<p>equipo directivo y asesores de área. Subdirección</p>
	<p>-Jornada de formulación de los documentos de gestión: PEI-PCI, Currículo Nacional. -Taller para desarrollar las Programaciones curriculares: Unidades de aprendizaje, Sesiones de aprendizaje en grupo. -Taller de contextualización de las programaciones curriculares por área curricular en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.</p>	<p>1.3. % de docentes que participan de reuniones de trabajo en revisión y formación de documentos de gestión. % docentes que participan de Taller de Programación curricular.</p>		X		Lista de control de asistencia	Horarios de trabajo de los profesores, factor tiempo.	Reajuste de horarios de trabajo de los profesores. Plan de incentivos con becas y pasantías.	
2.- Promover espacios de	• Implementación de jornadas de sensibilización para	2.1. % de profesores	40 docente			Lista de verificación de registro de	Horarios de Trabajo de	Plan de incentivos mediador.	

trabajo colegiado en Planificación y ejecución curricular	<p>establecer compromisos y participación de los docentes en Planificación y Ejecución Curricular.</p> <p>-Ejecución de compromisos de la importancia del rol del docente en la Educación Secundaria en el Marco del Buen Desempeño Docente MBDD.</p> <p>-Taller de revisión y ejecución de gestión curricular en la práctica pedagógica.</p> <p>-Taller para la implementación del trabajo colegiado por áreas curriculares.</p> <p>- Adecuar los horarios de trabajo colegiado en la I.E</p> <p>- Taller de Planificación y ejecución curricular, procesos pedagógicos y didácticos.</p>	<p>participan de la capacitación en Planificación y ejecución curricular. (jornada de 02 horas semanales en el primer trimestre)</p>	s		X		asistencia.	mañana y tarde. Tiempo	
	<p>• Formulación de proyectos de aprendizaje e innovación con los profesores del nivel secundaria.</p> <p>-Seminario Taller de formulación de Proyectos de Aprendizaje e innovación pedagógica.</p>	<p>2.2. % de profesores se sienten motivados a desarrollar trabajo colaborativo y conformar CPA.</p>			X		Lista de verificación de registro de asistencia.	Factor tiempo	Conformación de los grupos de comunidades profesionales de aprendizaje de acuerdo a las especialidades de

	-Seminario taller de implementación del trabajo colaborativo y conformación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje CPA en la institución educativa.	(jornada de 02 horas semanal)en el segundo semestre.							los docentes
3.- Implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un adecuado plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico con estrategias innovadoras. <p>-Seminario Taller de la importancia del proceso de monitoreo y acompañamiento Pedagógico en la gestión curricular.</p> <p>-Seminario taller de formulación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico: Base teórica, principios, estrategias, cronogramas, instrumentos y evaluación. MAE.</p>	3.1.- % de profesores participan de la capacitación e implementación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico	40 docentes		X		Lista de verificación de registro de asistencia	Resistencia al monitoreo y acompañamiento pedagógico. Factor tiempo	Sensibilizar al personal docentes para realización de talleres en horarios alternos, en 02 grupos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento pedagógico -Seminario taller de revisión y reformulación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento Pedagógico. - Jornada de sistematización y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico. - Jornada de difusión de la sistematización y evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico por trimestre a la comunidad educativa. 	<p>3.2. % de profesores socializan los instrumentos de MAE</p>			<p>X</p>		<p>Lista de verificación de registro de asistencia de participantes.</p>	<p>Horario de funcionamiento en turno tarde del nivel secundario.</p> <p>Resistencia al monitoreo.</p>	<p>Realizar la capacitación y jornadas de implementación en horario reajustado, y fuera de la jornada de trabajo.</p> <p>Gestionar un plan de incentivos para los participantes y docentes que destacan.</p> <p>Felicitaciones de oficio para resoluciones en escalafón.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las Rubricas de Evaluación de Desempeño Docente. -Seminario Taller de Rubricas de Evaluación del Desempeño Docente. 	<p>3.3. 90 % participan de la revisión de las rubricas de evaluación del desempeño docente.</p>			<p>X</p>		<p>Lista de verificación de registro de asistencia de participantes.</p>	<p>Resistencia a la Evaluación de desempeño docente</p>	<p>Formar grupos de trabajo para el análisis y revisión de las rubricas de evaluación de desempeño docente.</p> <p>Simulación de la aplicación de las rubricas de</p>

									evaluación en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---



4.4 Validación de la propuesta

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

4.4.1. Resultados de validación

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

Tabla N° 07

Resultados de validación

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

El especialista responsable de la validación precisa que hay congruencia entre la propuesta del plan de acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.

Del mismo modo, opina que sí es aplicable la propuesta.

REFERENCIAS

- Minedu (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo Escuela. Lima Minedu.
- Minedu (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Para mejorar tú practica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. Lima Minedu.
- Minedu (2016). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo Pedagógico. Fascículo N° 1. Lima. Minedu.
- Minedu (2016). Texto 1. Dirección escolar. Gestion de la complejidad y diversidad de Institución Educativa. Lima. Minedu.
- Minedu (2016). Texto del módulo 2. Planificación escolar. La toma de decisiones Informadas. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo Pedagógico. Fascículo N° 2. Lima. Minedu
- Minedu (2017). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo Pedagógico. Fascículo N° 3. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). Texto del módulo 3. Participación y clima institucional. Para una organización escolar efectiva. Lima. Minedu.
- Minedu (2017). Texto del módulo 4. Gestion curricular, comunidad de aprendizaje y Liderazgo Pedagógico. Lima. Minedu.
- Minedu (2107). Texto del módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la Práctica docente. Lima Minedu.
- Muñoz, A. et al(2013). Manual de publicaciones. Lima Universidad Marcelino Champagnat.
- Salgado C. (2018). Manual de investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa. Lima. Universidad Marcelino Champagnat.
- Unesco y Fundación Telefónica (2017). 74 buenas practicas docentes experiencias con
Tecnología en aulas peruanas. Lima. Fundación Telefónica.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y María del Pilar Baptista Lucio.(2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México.
- Fondep. (2014). Marco de la innovación y las buenas prácticas Educativas en el Perú. Una propuesta de criterios e indicadores para la identificación de experiencias Educativas. Lima. Minedu.
- Rossana María Zurita Silva (2015) – Investigación ·”Gestión Pedagógica vinculada a los Procesos de Cambio Curricular en Educación Básica”.
- Karen Lucia Berrio Pereira (2017). –Líneas de investigación: Gestion-Evaluacion-Calidad Educativa. Investigación “La Incidencia de la Gestion Curricular en los Procesos de Mejoramiento Educativo de la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza” Universidad de Antioquia.
- Sandra maría Posada Velez (2017). Investigación “La Actitud del Docente frente a la Gestion y Desarrollo Curricular y su incidencia en la Formación”- Universidad de San Buena Ventura – Medellín.
- Rossana María, Zurita Silva (2015) Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Post Grado- Maestría en Educación- Investigación: “Gestión Pedagógica vinculada a los procesos un cambio Curricular en Educación Básica”.

APÉNDICES



APENDICE Nº 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

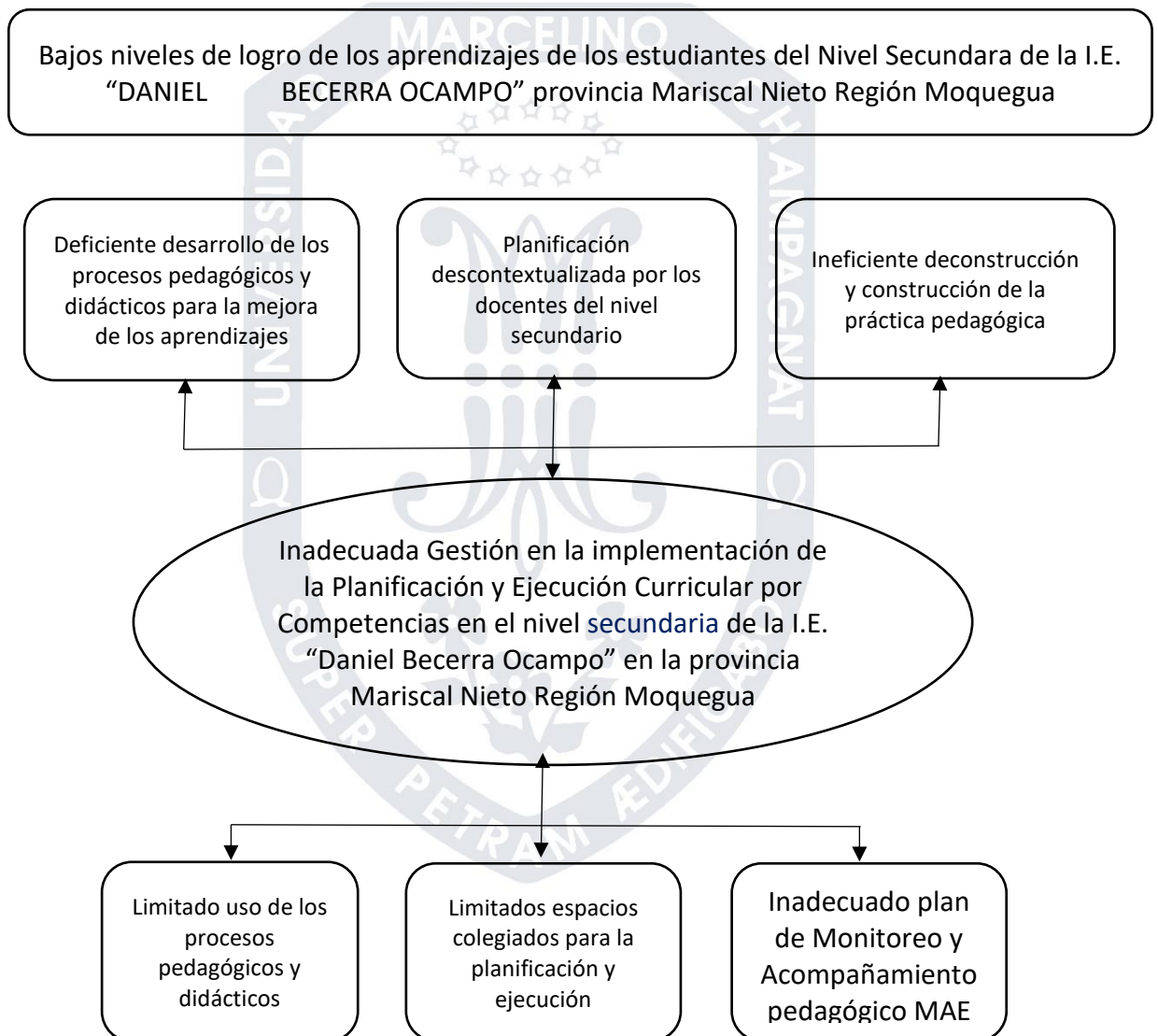
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODO
Inadecuada gestión en la implementación de la Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria de la institución educativa Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto - región Moquegua.	¿Cómo contribuir a una adecuada implementación de la Planificación y Ejecución Curricular por Competencias en el nivel secundaria de la institución educativa Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto - región Moquegua.	Implementación del Plan de Capacitación en Planificación y Ejecución Curricular por competencias en el nivel secundaria de la I.E. Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto – región Moquegua.	Implementar la gestión curricular de los procesos didácticos y pedagógicos por competencias a través de un plan de capacitación en Planificación y ejecución curricular en el nivel secundaria de la I.E. Daniel Becerra Ocampo de la provincia de Mariscal Nieto - región Moquegua.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los procesos pedagógicos y didácticos. Promover espacios de trabajo colegiado en Planificación y ejecución curricular. Optimizar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. 	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño: Investigación Acción</p> <p>Variante: Investigación Acción participativa</p>



Apéndice 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS

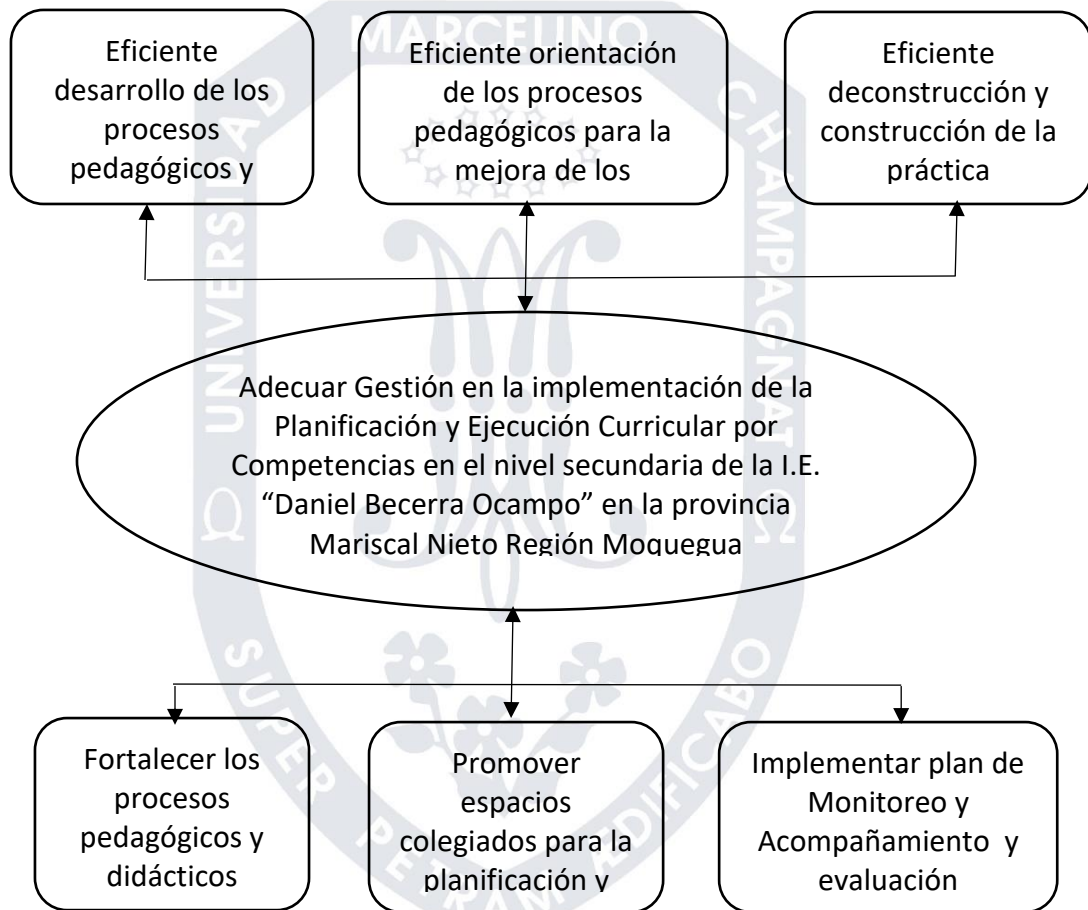
ÁRBOL DE PROBLEMA DE LA I.E. "DBO"



Apéndice 3

ÁRBOL DE OBJETIVOS DE LA I.E “DBO”

Satisfactorios niveles de logro en los Estudiantes del Nivel Secundaria de la I.E. “DANIEL BECERRA OCAMPO” provincia Mariscal Nieto Región Moquegua



Apéndice 4

Instrumentos de Diagnostico

Entrevistas: Fichas de Recojo de Información y Grupos de Discusión

Grupo de Trabajo N° 01 : “Escaso compromiso de los actores educativos”

Grupo de Trabajo N° 02 : “Poco compromiso en la planificación curricular de la labor pedagógica”

Grupo de Trabajo N° 03 : “Incumplimiento de horas efectivas de labor Pedagógica”.

Grupo de Trabajo N° 04 : “Exceso de número estudiantes por aulas”

LISTA DE COTEJO PARA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

PROBLEMA	CRITERIOS DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS				
	Tiene alto impacto en los aprendizajes de los estudiantes	Las causas identificadas son posibles de ser revertidas desde la I.E.	Es posible atender ese problema con las condiciones existentes. (fortalezas de la I.E.)	Es posible atender ese problema con las condiciones existentes. (oportunidades de la I.E.)	Presenta evidencias empíricas y/o signos latentes que demanda atención inmediata.
Escaso compromiso de los actores educativos	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>
Poco compromiso en planificación curricular de la labor pedagógica	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>
Incumplimiento de horas efectivas de labor Pedagógica	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NO</u>	<u>NO</u>	<u>SI</u>
Exceso de número estudiantes por aulas	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NO</u>

Apéndice 5

Evidencias de las Acciones Realizadas



Jornadas de Motivación y Reflexión, con Personal Directivo, Docente, personal Administrativo y Padres de Familia



Momento del Taller de Reflexión y Diagnostico



GRUPOS DE DISCUSIÓN Y ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA



TRABAJO DE GRUPOS DE DISCUSIÓN

