



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

## **TRABAJO ACADÉMICO**

PLAN CENTRADO EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES  
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN CURRICULAR EN LA I.E  
PUBLICA INTEGRADA N° 0528, DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINCIA DE  
SAN MARTIN, REGIÓN SAN MARTIN, 2018.

**AUTOR:** RINGO CORAL VELA

**ASESOR:** GLADYS ROCÍO MAQUI CALLA

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

Región San Martín – Sede Tarapoto - diciembre 2018.



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser siempre mi guía.

A mi esposa y mis hijos quienes son la razón  
de mi sacrificio.

.

## INDICE

	Pág.
Resumen.....	5
Presentación.....	6
<b>Capítulo I: Identificación del problema.....</b>	<b>9</b>
1.1 Contextualización del problema.....	9
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	13
1.3 Formulación del problema.....	20
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	21
1.5 Justificación.....	23
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores.....</b>	<b>27</b>
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	27
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	27
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	30
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	31
2.2.1. Gestión.....	32
2.2.2. El currículo.....	32
2.2.3. Gestión curricular.....	33
2.2.4. Trabajo colaborativo.....	34
2.2.5. El aprendizaje cooperativo-colaborativo entre docentes.....	35
2.2.6. La cultura organizacional.....	35
2.2.7. Cultura hacia el trabajo colaborativo.....	36
2.2.8. Las motivaciones laborales.....	36

**Capítulo III: Método.....38**

3.1 Tipo de investigación.....38

3.2 Diseño de investigación.....40

**Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación.....42**

4.1 Plan de Acción.....42

4.2 Objetivos.....43

4.2.1 Objetivo General.....43

4.2.2 Objetivos Específicos.....43

4.3 Participantes.....43

4.4 Acciones.....44

4.5 Técnicas e instrumentos.....47

4.6 Recursos humanos y materiales.....48

4.7 Presupuesto.....49

4.8 Matriz de planificación del Plan de Acción.....50

4.9 Matriz de monitoreo y evaluación.....54

4.10 Validación de la propuesta.....58

4.10.1 Resultados de validación.....58

Referencias.....60

Apéndices.....65

## RESUMEN

Consideramos que el trabajo colaborativo dinamiza y condiciona la gestión curricular y es clave para la transformación de la práctica docente. El presente plan de acción tiene como objetivo, diseñar un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular, en él participan en forma directa el director y docentes de la institución educativa.

El diseño asumido en el estudio, es la Investigación acción participativa, de tipo aplicada, con enfoque cualitativo. Se utilizó como instrumento de recojo de información la guía de entrevista, la mismo que estuvo conformado por un conjunto de preguntas respecto a las categorías de investigación, lo que permitió recoger información relevante sobre las percepciones de los participantes respecto a las condiciones para implementar el trabajo colaborativo y sus necesidades formativas, lo que permitirá planificar, implementar y evaluar el trabajo colaborativo en las interrelaciones laborales y en práctica docente. Para la propuesta se realizó una revisión de diversos estudios, que guardan relación con la dimensión de la misma y de diferentes teorías que le dan el sustento respectivo, frente a la cual se ha planteado la alternativa de solución: “Propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular.

El presente plan de acción está orientado a mejorar gestión curricular mediante la aplicación del enfoque participativo y colaborativo de los docentes liderado por el director, el cual permitirá mejorar la práctica docente y por ende el logro de las metas institucionales de aprendizaje.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Curricular, Trabajo Colaborativo.

## PRESENTACIÓN

*¿Es lo mismo el trabajo grupal que el trabajo colaborativo?* En términos generales podríamos decir que lo primero no asegura lo segundo. El trabajo académico titulado “Plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en La I.E. Pública Integrada N° 0528, distrito Tarapoto - Provincia de San Martín- Región San Martín, 2018, tiene como objetivo general diseñar un plan centrado en el trabajo colaborativo entre los docentes, para el fortalecimiento de la gestión curricular. Introducimos dos variables, el trabajo colaborativo entre docentes y la gestión curricular, lo cual implica desde la función del director ejercer su función con un buen liderazgo que le permita proponer, organizar, e implementar un conjunto de acciones, que posibiliten dar solución al problema identificado.

El principal propósito del presente plan está orientado a lograr de las metas institucionales de aprendizajes de los estudiantes, generando un clima de pertinencia, integridad y participación de todos los agentes educativos, en ese sentido se ha diseñado un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para la gestión curricular, que implica una adecuada estructura organizativa institucional, generar espacios para el trabajo colaborativo y motivacionales entre los docentes. Así mismo poner en práctica el liderazgo pedagógico convirtiendo al directivo, en un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa y configura una organización que acompaña y fortalece al trabajo docente, promueve un clima escolar acogedor y gestiona la participación de toda la comunidad educativa en el quehacer educativo y la promoción de los aprendizajes bajo el enfoque participativo y colaborativo.

El presente plan comprende de cuatro capítulos en la que se estructura la información. El Capítulo I: Identificación del problema, Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores, Capítulo III: Método, Capítulo IV: Propuesta: diseño, implementación y plan de monitoreo.

En el **capítulo I** veremos, la identificación del problema, para lo cual se utilizó la técnica del árbol de problemas herramienta que nos ayudó a priorizar el problema que es motivo de del presente de acción, esta presentada dentro del marco normativo, legal y político en el contexto nacional y regional, así como la caracterización del ámbito geográfico, social económico, cultural donde se circunscribe la institución educativa, también considera el diagnóstico y la descripción de la situación problemática, la formulación del problema, el planteamiento de la propuesta de solución y la justificación relacionados a criterios prácticos, metodológicos y social. El **Capítulo II**, está referido a los referentes conceptuales y experiencias anteriores en el ámbito nacional e internacional, revisados desde repositorios confiables y que contribuyen a la profundización sobre el objeto de estudio; asimismo, acápite a parte se desarrolla los referentes teóricos que permiten analizar y sustentar la alternativa priorizada, quienes dan el fundamento científico y pedagógico al objeto de estudio permitiéndonos comprender la naturaleza, características y efectos de la problemática. El **capítulo III**, hace referencia la metodología utilizada en el trabajo académico, describe el tipo de Investigación cualitativa a la cual se ajusta la Metodología aplicada, el enfoque metodológico, el diseño de la Investigación referida como investigación acción participativa. El tipo de investigación es la aplicada y educacional porque está dirigido a resolver problemas de la gestión curricular; el diseño de investigación es la

investigación acción participativa, porque se resuelven los problemas de manera colaborativa y democrática involucrando a los investigadores

En el **capítulo IV**, el estudio refiere la propuesta del plan de acción: diseño, implementación y plan de monitoreo; en la cual se plantea el objetivo general y los específicos, asimismo la población y la muestra; también se indica las acciones como propuestas de mejora a implementarse en cumplimiento de los objetivos específicos establecidos, asimismo, describe la técnica de la entrevista utilizada y el instrumento guía de entrevista aplicada para el recojo de la información sobre el objeto de estudio, numeral seguido, refiere a los recursos humanos, materiales y el presupuesto de gasto que implica la ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación. Finalmente este capítulo se hace referencia al acápite Validación de la propuesta.

El plan de acción concluye con las referencias y apéndices que evidencian el trabajo ejecutado. Se espera que el presente trabajo promueva nuevos procesos de investigación y que sirva de referencia para los lectores interesados en la temática, ya que necesitamos generar sinergias para asumir retos en bien de la educación e los niños de nuestro país.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La experiencia se desarrolla en la Institución Educativa N° 0528, ubicada en el Asentamiento Humano Diez de Agosto, en una de las calles principales del de la comunidad, específicamente en el jirón Salavarry, Mz. H lote 2, zona urbana marginal del distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, a 15 minutos del centro del distrito de Tarapoto, específicamente a espaldas del aeropuerto Cadete FAP Guillermo del Castillo Paredes. La Institución fue creada mediante Resolución Directoral N° 0202, con fecha 07 de abril de 1993. Su ubicación estratégica hace que en la actualidad su población escolar vaya en aumento, ya que alrededor de la misma se han establecido Asociaciones de Vivienda y otros Asentamientos Humanos. El transporte a la comunidad es permanente hay moto taxis para trasladarle al centro de la ciudad y lugares aledaños.

La infraestructura de la Institución Educativa es propia, de material noble, construido en varias etapas a partir del año 1993 hasta el 2017, tiene un solo pabellón, en la cual se encuentran 7 aulas de clases, contamos también con un lugar para la dirección y otros espacios en la cual se ubican la cocina y almacén. Cuenta con baños diferenciados para atender a los estudiantes de los tres niveles educativos, asimismo existe un espacio de áreas verdes donde se realizan las actividades deportivas y recreativas. Contamos con agua de la red pública almacenada en tanque elevado, con luz eléctrica e internet, parte del cerco perimétrico está con material noble y la mayor parte cercado alambre. Como parte de infraestructura contamos también

con un lugar para la dirección y otros espacios en la cual se ubican la cocina y almacén.

Actualmente, la Institución Educativa brinda el servicio educativo en los niveles de Inicial, Primaria, y secundaria; en el nivel inicial atendemos a niños de 03, 04 y 05 años de edad, mientras en el nivel primaria atendemos a estudiantes del 1° al 6° grado, en el presente año ampliamos el servicio educativo al primer grado de educación secundaria. En la institución educativa laboran en la actualidad 14 docentes y un director, quienes participan directamente de la experiencia de gestión, cuenta además con 318 estudiantes distribuidos en los niveles de inicial 110, primaria 192 y secundaria 16. (SIAGIE-2018), cuenta además con 216 los padres de familia y dos personales administrativos. Cabe indicar que el total de docentes tienen formación inicial en los Institutos superiores pedagógicos, ninguno de ellos cuenta con grados académicos en su formación continua, cuentan solo con capacitaciones relacionadas con su labor otorgada por el sector educación y centro superiores de la comunidad y el país, desarrollados en forma virtual y presencial. Además la institución según el nexus tiene característica de multigrado. La condición de la población docente 4 son nombrados y los demás son contratados, a pesar de la situación laboral todos ellos muestran deseos de superación y viene asumiendo los retos que hoy se plantean en marco de la implementación de la carretera pública magisterial y el currículo nacional. Por otro lado los estudiantes en su mayoría provienen de un extracto social bajo, de familias mono parentales o disfuncionales y con rasgos sociales conflictivas, con necesidades de apoyo y soporte socioemocional y académica permanente, sin embargo estas situaciones no minimizan nuestros objetivos institucionales orientados a que nuestros estudiantes muestren desempeños satisfactorios, sean autónomos, creativos,

participativos, tengan conciencia ambiental y prevención de riesgos de desastres, y tengan la capacidad de mejorar su entorno familiar y social.

Desde la gestión en el marco del liderazgo pedagógico se viene promoviendo la participación organizada de los docentes, padres de familia y estudiantes en forma democrática en cada uno de sus estamentos (CONEI, APAFA, ME), el cual permite liderar, inspirar, y movilizar a la comunidad educativa al cumplimiento de nuestras metas. Permittiéndonos además identificar situaciones con potencial de mejora, implementado acciones que nos orienten a la mejora continua y de esta manera mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido la participación y trabajo colaborativa en la gestión curricular es de vital importancia para brindarle un nuevo rumbo a la gestión generando las condiciones en su implementación, generando sinergias en pos de un sueño compartido.

En ese sentido la reflexión realizada sobre la gestión escolar, nos permite inferir que la gestión curricular mediante el trabajo colaborativo entre docentes y directivo muestra deficiencias y necesita generase las condiciones para una adecuada implementación para repercutir en la práctica docente y por ende pueda mejorar la enseñanza y los aprendizajes, por lo que en la jornada de reflexión se determinó reconocerlo como el problema a enfrentarlo en la institución educativa mediante el plan de acción.

La problemática que se afronta en el presente plan de acción tiene relación con los compromisos de la gestión escolar. Específicamente con el compromiso 4. “Acompañamiento y monitorea de la práctica docente”, como condición para la gestión escolar, donde establece una de las practicas claves de la institución educativa es la promoción del trabajo colaborativo y el desarrollo docente. También está

relacionada con el Compromiso 5. “Gestión de la tutoría y la convivencia escolar”, en la que indica que otro de las prácticas claves para implementar en la institución educativa es el fortalecimiento de espacios de participación. RM N° 0657- Minedu. (2017).

Asimismo en el Marco del Buen Desempeño Directivo se relaciona con la competencia 5: donde precisa que el director 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. Y en los desempeños 15; donde indica que gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje y el desempeño 16: indica que genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Por su parte, Robinson (2008). Sostiene que promover y participar en el aprendizaje de los profesores y su desarrollo profesional es la dimensión que más impacto tiene al interior de la organización. En ese sentido como líderes pedagógicos debemos promover o apoyar el aprendizaje profesional de los profesores mediante procesos formativos, como también hacer que su participación sea activa y colaborativa en los procesos de cambio institucional.

La experiencia de gestión se desarrolla con 14 docentes, 04 del nivel inicial, 08 del nivel primaria y 02 del nivel secundaria como parte del trabajo académico para obtener el título de segunda especialidad, en gestión escolar con liderazgo pedagógico, contando con la asesoría de la Universidad Marcelino Champagnat y se desarrollará en tres etapas: Planeamiento y Formulación (año 2018). Etapa que nos permitió en

conjunto, con los demás actores institucionales realizar el diagnóstico e identificar el problema, para luego establecer los objetivos, alternativa de solución y las acciones a ejecutar, en base a un conjunto de instrumentos y herramientas metodológicas. La etapa de ejecución y aplicación (año 2019) tendrá el propósito de implementar una serie de estrategias para cumplir con los objetivos y metas propuestas en relación a la problemática identificada, generando las condiciones para el cumplimiento de los logros de aprendizaje y por consiguiente la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. La etapa de evaluación del Plan de Acción 2019-2020, se desarrollará simultáneamente a la ejecución del plan de acción, mediante un proceso permanente y sistémico de recolección y análisis de la información, con la finalidad de ir validando y reorientando su desarrollo y determinar finalmente si los resultados logrados cumplieron con aminorar el problema planteado y con los objetivos y metas propuestas.

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

Con respecto a los resultados del diagnóstico recogido, podemos indicar que las condiciones de riesgo social y de salubridad, aunado a la necesidad de fuentes de trabajo en algunas familias, la desintegración familiar que se ha identificado en los padres de familia, la instrucción incompleta con que cuentan y a escasez de recursos económicos para satisfacer las necesidades básicas de las familias influye de forma directa en los procesos educativos y son factores que inciden de manera determinante en el ánimo y disposición de los estudiantes y padres de familia para no incorporarse activamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje de una manera comprometida

y organizada, poniéndolos a los estudiantes de esta zona en desventaja con sus pares de otras instituciones.

En este contexto el aprovechamiento escolar se ve afectado, puesto que la atención y esfuerzo del estudiante no está totalmente enfocado en su aprendizaje, provocando que los resultados que sus aprendizajes sean desfavorables. En los tres últimos años (2014 al 2016) no logramos resultados que puedan establecer un equilibrio en nivel satisfactorios de la ECE, los estudiantes de segundo grado en el área de comunicación obtuvieron los siguientes resultados 6.7%, 25.0 %, 19% respectivamente. En el área de matemática son más insatisfactorios ya que reporta 0% en los dos últimos años, evidenciando que la gestión del currículo en la institución no ha logrado vincular a los agentes educativos para asumir colectivamente su implementación, entendiendo al currículo como un conjunto de aprendizajes que deben convertirse en la oportunidad de contribuir a mejorar la sociedad y la vida de las personas.

Estos resultados académicos permitieron proyectar algunas conclusiones importantes: Primero, que el nivel de aprendizajes de los estudiantes es consecuencia del factor desempeño docente en primer orden y en segundo la gestión del director, por cuanto su grado de responsabilidad e influencia es directa e indirecta, lo que demuestra, que cuanto más aplicado y mejor desempeño tenga el docente y el director, sus estudiantes tiene mejores resultados. Segundo, el análisis de los resultados académicos de fines de año, son diferentes a los resultados de la ECE; se entiende que los objetivos son distintos, en tanto que la ECE solo miden algunas competencias de dos áreas curriculares priorizadas, mientras que las actas finales son medidas y valoradas en todas las áreas del currículo. Por tanto, el progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, se ve afectado, en tanto no se generen las condiciones compartidas y

colaborativas, que se comprometan en mejorar la enseñanza y el logro de las metas de aprendizajes de los estudiantes.

El diagnóstico realizado mediante jornadas de reflexión, nos permitió también caracterizar y valorar la gestión de los procesos institucionales; así como para vislumbrar los resultados educativos, sirviendo como insumo para el establecimiento de criterios y elaborar matrices de identificación de problemas. El **proceso estratégico**, aseguró identificar necesidades de liderazgo directivo, el mismo que estaba orientando a una gestión centrada en el director y existían escasos espacios para la participación de los miembros de la comunidad educativa en especial de los docentes, teniendo como efecto, una inadecuada gestión escolar. En relación a los **procesos misionales y de convivencia** advierte el problema de la deficiencia en la gestión curricular, por el incumplimiento de metas institucionales de aprendizajes, enfatizándose con escasa formación escolar de los padres para ayudar de manera suficiente a sus hijos en la construcción de los aprendizajes. Asimismo sobre el **proceso de soporte**, permitió identificar problemas como la insuficiente previsión de presupuestos y adquisición de recursos económicos y materiales, así como para operatividad del funcionamiento institucional a fin de garantizar la sostenibilidad de los procesos la enseñanza y el aprendizaje.

La reflexión en los procesos de gestión, permitió priorizar la situación problemática, el mismo que se define como; el limitado interés en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en La I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín; además permitió categorizar el problema a partir de sus causas, definiéndose en **deficiente estructura organizativa institucional**, teniendo en cuenta que las organizaciones

deben caracterizarse por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común, para ello es preciso que las personas colaboren y se repartan las funciones y coordinen esfuerzos; característica que hoy falta fortalecer en la institución como una condición para cumplir con nuestros propósitos. García (2004, p.35) en su investigación “El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización” cita a Jares (1994), e indica que “una decisión de tipo organizativo que exige cuestionamiento y decisión colectiva, afecta al ejercicio de la profesión individual de cada profesor y a la calidad del desarrollo del currículo y de los resultados del aprendizaje”. En este sentido incluir la dimensión organizacional es para analizar su grado de afectación a la gestión del currículo comprender con mayor amplitud sus implicancias. Por otro lado cita a Ferrere (1995), donde precisa que el desarrollo organizativo debe pensarse como un proceso de que integra lo pedagógico con lo organizativo, en la que la institución educativa debe aprender nuevos roles, relaciones, modos de hacer, cultivar nuevas creencias y a través de ese proceso de aprendizaje modifica lo que hace y piensa como organización en todas sus dimensiones. (p.33).

Asimismo **la inadecuada implementación de los espacios para el trabajo colaborativo** viene perjudicando el desarrollo de capacidades de liderazgo entre docentes, orientando a una gestión centrada en el director, aspecto que viene generando inseguridad para compartir experiencias, inadecuadas relaciones comunicativas interpersonales entre los docentes, a un actuar del docente siempre a la defensiva y con dificultades para consensuar. Avendaño (2014) en su investigación “Gestión curricular como proceso de mejora mediante el trabajo colaborativo” cita a López (2007), para indicar que los equipos directivos deben fomentar el trabajo colaborativo y establecer



proyectos educativos en que se vean involucrados el colectivo docente. Pg. 31. En esa misma línea Rodríguez (2012, p.17), cita a Damiani (2008), quien indica que la colaboración implica el trabajo en conjunto, el apoyo entre los miembros de un grupo, la negociación de objetivos comunes, el establecimiento de relaciones no jerárquicas, el liderazgo compartido, la confianza mutua y la responsabilidad conjunta de las acciones.

Otro factor que dificulta la gestión curricular, es la **limitadas condiciones motivacionales laborales**, teniendo en cuenta que la motivación es un factor sumamente importante para alcanzar los objetivos, tanto en la escuela como en los equipos de trabajo ya que contribuye a generar mayor probabilidad de obtener mejores resultados institucionales y en los propios colaboradores como son los actores educativos, quienes experimentarían en el tiempo un aumento en su calidad de vida laboral y desempeño profesional. Cancino y Vera (2017, p.28) citan a Barber; Mourshed, (2008) e indican que para lograr esta motivación en los docentes se requiere de un cambio profundo, que va más allá de los incentivos materiales, pues las altas expectativas de logro en los docentes se asocian a la percepción de un objetivo común y a la confianza en la capacidad colectiva de lograr un cambio en el aprendizaje de sus estudiantes. Por otro lado sobre la influencia motivacional, Raczynski y Muñoz (2005), en el mismo estudio de Cancino y Vera, señalan que los buenos resultados educativos en escuelas en sectores de pobreza muestran que los directores son “altamente motivadores, que constantemente instan a los profesores a trabajar duro en pos de los objetivos de la escuela; en este sentido, son directores que apuestan y actúan

para lograr un mayor involucramiento de sus docentes, a través refuerzos positivos y de un reconocimiento permanente de su trabajo”. (p.28)

Por su parte la entrevista aplicada a los docentes brindó información relevante de la manera de cómo se concibe la el proceso de gestión curricular en la institución. Sobre la visión organizativa la mayoría de los entrevistados consideran que el nivel de organización en la institución educativa es regular y que es oportuno generar un mayor nivel de organización y fortalecer a los actores de la institución para que contribuyan a dar sostenibilidad a los procesos que se implementan. Sobre el trabajo colaborativo, si bien los entrevistados indican su preferencia por trabajo colaborativo, no definen con claridad del porqué de esta forma de trabajar, indican además que el rol del director es de planear la implementación de espacios de participación que contribuyan a mejorar los niveles de involucramiento docente, ya que constituyen aspectos claves para la participación y el intercambio de ideas. La reflexión y la reconstrucción de las temáticas abordadas desde las realidades de quienes participan, facilitan el aporte de alternativas creativas e innovadoras, como la capacidad de trabajo en equipo poniendo en práctica las diversas formas de comunicación y negociación como aspectos fundamentales para una adecuada convivencia escolar y por ende contribuyen a la formación profesional del docente y al cumplimiento de las metas institucionales de aprendizaje. Sobre las condiciones motivacionales todos mencionan que su vocación de maestros hace que puedan superar las adversidades que se la presentan en su labor, sin embargo consideran que sería importante considerar algunas consideraciones que puedan valorar el rol que desempeñan.

La entrevista realizada apporto objetividad y veracidad sobre el tema y objeto de estudio. Además, permitió tener acuerdos uniformizados sobre la temática a abordar y lo que se espera del docente en su práctica pedagógica que realiza diariamente, constituyendo insumos para planear estrategias formativas que permitan mejorar su práctica y la calidad de la enseñanza y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La importancia del diagnóstico a partir del árbol de problemas, permitió identificar y priorizar el problema como el limitado interés para el trabajo colaborativo entre docentes dificulta la gestión curricular, describir las causas que la originan; y en un segundo momento exponer las conclusiones del análisis como la relación con la gestión curricular expresados en los resultados académicos de los estudiantes, explicando el comportamiento de los aprendizajes en las evaluaciones censales, y los resultados académicos anuales. Asimismo, se explica la relación con los compromisos de gestión escolar. El diagnóstico que se realizó sobre la información recogida de los docentes a través de la entrevista, mediante preguntas referidas a las causas del problema, permitió interpretarlos y conceptualarlos en contenidos categoriales y sub categorías permitiendo aportar con mayor objetividad y veracidad la información respecto del problema y sus formas de intervención.

La información que se recogió sustenta la atención inmediata a las condiciones para mejorar la gestión curricular; la entrevista como técnica de investigación es la que aporta mayor objetividad y veracidad sobre el tema objeto de investigación. La información recogida y sistematizada, requirió ser socializada y analizada con el criterio riguroso del conocimiento y la experiencia, por tanto, constituye el insumo

principal para implementar acciones de trabajo colaborativo, que permitan mejorar la calidad de la enseñanza de los docentes y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de esta premisa se ve necesario convocar a los demás miembros de la comunidad educativa para solicitar su apoyo y participación en el logro de este objetivo y planear con ellos los mecanismos para dar soporte y asistencia a los docentes en sus prácticas colaborativas.

### 1.3 Formulación del problema

Teniendo en cuenta que el propósito fundamental de la gestión educativa es generar las condiciones para el logro de los aprendizajes y existiendo la necesidad de implementar un plan de gestión curricular poniendo en práctica el enfoque colaborativo se ha formulado la siguiente interrogante: **¿De qué manera el trabajo colaborativo entre docentes contribuye al fortalecimiento de la gestión curricular?**

El problema priorizado ha sido analizado 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 centra.
- 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.

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa evidencia la existencia de buen clima institucional, espíritu de cooperación y colaboración. Además, identificamos como oportunidades las alianzas estratégicas. Todos estos elementos permitirán la solución del problema priorizado para la mejora del liderazgo pedagógico del directivo y la práctica del docente, además debe contribuir al desarrollo de nuestra localidad y país.

#### 1.4 Planteamiento de alternativa de solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada que es el limitado interés para el trabajo colaborativo entre docentes dificulta la gestión curricular, se ha determinado como alternativa pertinente y viable; **la propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular**, lo que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

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

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Deficiente estructura organizativa	Proponer una adecuada estructura organizativa institucional.	Gestión curricular	1. Planificar jornadas de reflexión para establecer propuestas organizativas para gestionar el currículo a nivel institucional con una nueva visión organizacional 2. Reunión de socialización de lineamientos de organización y funciones. 3. Planificar Jornadas de evaluación del cumplimiento de responsabilidades institucionales en relación al desarrollo del currículo
Inadecuada gestión de los espacios para	Planificar la implementación de	Gestión curricular	4. Reunión de socialización del plan de lineamientos institucionales para el trabajo

el trabajo colaborativo	espacios para el trabajo colaborativo		colaborativo, determinando espacios y tiempo.
			5. Jornada de fortalecimiento del enfoque curricular y del trabajo colaborativo.
			6. Jornadas de implementación del currículo mediante estrategias del trabajo colaborativo.
			7. Implementar monitoreo y evaluación a las actividades propuestas en relación a su pertinencia
Limitada condiciones motivacionales laborales	Plantear condiciones motivacionales laborales.	Gestión curricular	8. Diagnóstico sobre necesidades formativas motivacionales.
			9. Planificar e implementar jornadas de HI y de reconocimiento de logros.

**La propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular**, es promovida desde el Marco del Buen Desempeño Directivo relacionada con la competencia 5: donde precisa que el director 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. Y en los desempeños, 15; donde indica que gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje y el 16: donde precisa que el director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Por su parte, Robinson (2008). Sostiene que promover y participar en el aprendizaje de los profesores y su desarrollo profesional es la dimensión que más impacto tiene al interior de la organización.

### 1.5 Justificación

La alternativa propuesta en el plan de acción se justifica, ya que propone estrategias, y acciones como condiciones para mejorar la gestión curricular. Dinamizar y motivar

a los actores educativos en especial a los docentes mediante el trabajo colaborativo y a asumir su compromiso pedagógico en busca de la mejora de los aprendizajes. En ese sentido, es imprescindible enfocarlo desde el punto de vista práctico, metodológico y social.

**Justificación práctica:** En la práctica ayudará a reorientar el liderazgo pedagógico del director y la labor pedagógica de los docentes para mejorar los insuficientes logros de aprendizaje obtenidas hasta hoy en los estudiantes de la institución educativa, a partir del interés del docente para trabajar colaborativamente hacia una adecuada gestión curricular, es decir a través de procedimientos consensuados y participativos que permitan desarrollar los procesos de gestión curricular de una manera fluida. Por otro lado permitirá develar cómo los docentes perciben el trabajo colaborativo al participar de la implementación de un plan centrado en acciones colaborativas como núcleo de la gestión curricular. Así mismo, Este plan es un buen punto para futuras investigaciones que vinculen las prácticas de trabajo colaborativo con la gestión curricular, en los contextos actuales de transformaciones educativas. Podemos indicar también que fortalecerá las habilidades profesionales e interpersonales, mediante la participación en la implementación del proceso formativo de segunda especialidad en gestión escolar, permitiendo empoderar la labor directiva, de modo que facilitará el desarrollo del liderazgo pedagógico hacia el involucramiento de los actores educativos, en especial de los docentes mediante la promoción del trabajo colaborativo, identificando los problemas institucionales y permitiendo definir en forma conjunta estrategias de mejora a partir de las buenas relaciones interpersonales y sobre todo del buen clima institucional.

**Justificación metodológica:** Es muy útil, porque nos permite incorporar en la práctica el manejo de instrumentos metodológicos para recolectar información y analizarlos mediante herramientas como el árbol del problemas y a enfatizar en la en el trabajo colaborativo y la gestión curricular como dimensiones para la mejora de la gestión institucional. Así mismo la investigación cualitativa propone el estudio del problema de manera descriptiva, aplicada a la realidad educativa, el mismo que aporta elementos reales del contexto, que permiten valorar los acontecimientos de manera objetiva, aplicando desde el aula la investigación acción participativa.

**Justificación social:** La propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes debe permitir mejorar los resultados de aprendizaje mediante el trabajo articulado con los demás actores educativos, en el marco de la visión institucional y la sociedad que aspiramos. Siendo beneficiados los estudiantes, directivos, docentes y la comunidad local, regional y nacional.

Por otra parte, la importancia de la **propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular**, define la visión de cambio que se perfila desde el liderazgo pedagógico de gestionar de manera eficiente los procesos gestión curricular, para ello, primero, debe convocarse y sensibilizar a los docentes para su diseño y planificación de los instrumentos, estrategias de intervención, y socialización para el conocimiento el instrumento de gestión curricular; luego pasar a ejecutar la implementación, interviniendo con las estrategias de manera pertinente, con jornadas de reflexión en el proceso y comprobación de la mejora al final; implementar jornadas de trabajo, ofreciendo asesoría y fortalecimiento de capacidades y desarrollando reuniones de trabajo colaborativas que contribuyan a la organización de grupos de



interaprendizajes; finalmente, ejecutar las acciones de evaluación, que asegura la valoración objetiva de la práctica pedagógica mediante mediciones y observaciones de los compromisos asumidos, y el cambio de actitud en la práctica docente, En suma, se asegura que la propuesta ha de servir para gestionar adecuadamente el currículo escolar como está propuesta.

La pertinencia de la **propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular**, está definida porque permite la implementación y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, descritas en la RM N° 0657- Minedu. (2017), el compromiso 4. “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica” que establece como condición clave para la gestión escolar la promoción del trabajo colaborativo y el desarrollo docente. También está relacionada con el Compromiso 5. “Gestión de la tutoría y la convivencia escolar”, en la que indica que otro de las prácticas claves para implementar en la institución educativa es el fortalecimiento de espacios de participación. Estos compromisos, influyen como factores positivos en el logro del compromiso 1. “Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes”. Por lo que se concluye que el liderazgo pedagógico se fortalece porque prioriza el logro de los aprendizajes a partir de la mejora de la enseñanza.

Asumir la propuesta **de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular**, significa abordar con singular novedad el tema de gestión Curricular, Porque siempre se concebía la gestión educativa desde un concepto jerárquico de seguimiento y control; los cambios en los conceptos sobre liderazgo pedagógico compartido, la participación democrática, la

valoración colectiva, aporta formas diferentes y novedosas para llevar a cabo estos procesos; la evaluación ya no es concebida como juicio de expertos, sino como la valoración del propio docentes sobre su trabajo y de los demás maestros a partir de los cambios que implementa en la mejora de su desempeño; esta valoración se refuerza en la comunidad educativa, cuando los estudiantes dan muestra de mejores aprendizajes y los docente se comprometen a desarrollar una buena enseñanza mediante procesos colaborativos e interactivos con sus pares.



## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha proyectado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar incorporando el trabajo colaborativo. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. En este sentido señalaremos antecedentes desarrollados tanto a nivel nacional como internacional que con el fin de favorecer la profundización sobre el problema que aborda el presente plan de acción, se realizó en los repositorios confiables de la UCV, PUCP, UNP y UNAS a nivel nacional y otros a nivel internacional.

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

**VARGAS (2010). Lima.** Tesis “**Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos**”, el estudio tiene como objetivo describir el sistema organizativo institucional y el estilo de gestión de la institución educativa, empleó una investigación tipo cualitativa donde utilizó como técnica la entrevista y test de valoración, que aplicó a 70 docentes de la Institución Educativa, 66 docentes y 4 directivos, de los niveles educativos de Inicial, Primaria y Secundaria; concluye en su análisis que en la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos, en el

proceso de planificación curricular se toman decisiones para la diversificación curricular, se elaboran los programas de estudio, se programan las unidades didácticas, las sesiones de aprendizaje y se diseñan los indicadores e instrumentos de evaluación. La participación en la dinámica grupal contribuye a responsabilizar a los docentes del equipo, cooperando para alcanzar mayores y mejores niveles de colaboración. En la ejecución curricular en grupo docente, se promueve el compromiso y el ambiente participativo en la ejecución curricular; se comparten algunas experiencias y contrastan procesos de aprendizaje docente haciéndose extensivo a los demás grupos con proyectos institucionales; se elaboran informes técnico pedagógicos a nivel personal y en grupo; y se toman decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular. En el proceso de evaluación curricular, muestran la necesidad de monitoreo de los procesos pedagógicos; el mejoramiento de la administración del tiempo y las horas efectivas de las sesiones de aprendizaje considerando las actividades institucionales; los docentes requieren procesos de reflexión e investigación en grupo cooperativo; se debe mejorar la comunicación de resultados de evaluaciones. Las autoridades y los grupos docentes realizan acciones para acompañar y verificar los avances de los proyectos y actividades que se dan en la I.E. compartiendo el control y el monitoreo para cumplir con las tareas. Los niveles de responsabilidad compartida por los grupos docentes se ven favorecidos porque son gestores del control de sus propias acciones, esto les permite estar en proceso de desarrollo de una cultura profesional cooperativa. La toma de decisiones respecto a la propuesta curricular que manejan los grupos de trabajo docente, permite diversificarla para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

**Ibáñez (2016).** Piura. La investigación titulada “**La gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo**”, con el objetivo determinar la relación entre la gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Santo Domingo en el 2015, empleó una investigación El estudio es descriptivo correlacional, diseño “no experimental”, transversal, se trabajó con una muestra censal de 48 docentes, a quienes se les aplicó dos fichas de observación, con una escala valorativa, concluye indicando que si existe una relación positiva y significativa entre la gestión curricular y el desempeño docente, además la relación del estudio es positiva y significativa entre la gestión curricular y el desempeño docente.

**Mendoza (2014).** Piura. La investigación titulada “**Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura.**”, con el objetivo de caracterizar el proceso de construcción de un modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la I.E 14013 del Sector Oeste de Piura, empleó una investigación tipo cualitativa donde utilizó como técnica las técnicas de cuestionario y entrevista que aplicó Docentes 40, Directivos 10, Padres de familia 30 Estudiantes; concluye adoptando a la asamblea institucional como el espacio más adecuado para el diálogo, la discusión y la evaluación Institucional colectiva; el gradual desarrollo de los niveles de motivación, interés, entusiasmo y espíritu de trabajo colaborativo en el director, los docentes y demás miembros de la comunidad educativa; la mejora progresiva de las relaciones humanas entre director y docentes en el marco del trabajo colaborativo. Asimismo, el cambio de actitud de actores educativos renuentes al inicio del proceso; y finalmente, la participación de los representantes de la asociación de padres y madres de familia

APAMAFa en las asambleas institucionales y en acciones de los comités de apoyo a la gestión institucional.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Las investigaciones (Tesis) que a continuación indicamos, han sido revisadas en el repositorio de tesis UPN-Ajusco. México y en el Repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey. México, los cuales nos permitieron establecer la coherencia entre los antecedentes que dan soporte al presente estudio.

**Arroyo. (2016). México.** La investigación titulada **“La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad”**, el estudio tiene como objetivo de Promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela, para sugerir en el campo de la gestión escolar que el personal directivo, subdirectores y docentes asumen colectivamente la responsabilidad por un resultado de calidad educativa, empleó una investigación descriptiva, se utilizó como técnica el cuestionario que aplicó a 24 docentes; concluye que la escuela es el centro de la transformación educativa y es necesario que en la elaboración del de PETE y el PAT participen todos los actores educativos, planeen, sistematicen y evalúen constantemente todas y cada una de las acciones, tomando en cuenta todos los criterios para los estándares de cada una de las dimensiones, ya que permitirán tener presente lo deseable y la realidad de la escuela. Además indica que luego del diagnóstico, la focalización de las prioridades en el aprendizaje de los estudiantes, permitirá tomar decisiones a partir de la implementación de estrategias creadas por el colectivo, que se transformarán en acciones que mejoren las formas de enseñanza y aprendizaje en las aulas. Además la participación de todos, creará un ambiente de corresponsabilidad.

Esta nueva gestión en la escuela se centra en el aprendizaje permanente de todos los miembros de la comunidad escolar, por lo que es indispensable de crear un ambiente de aprendizaje, donde estén presentes el trabajo colaborativo y el liderazgo del director.

**Pérez (2014). México.** La investigación titulada “**El trabajo colaborativo como promotor del aprendizaje continuo del docente**”, con el objetivo de determinar si el trabajo colaborativo promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional docente y si este a su vez impacta sobre la práctica educativa, empleó una investigación tipo cualitativa donde utilizó como técnica el cuestionario que aplicó a 5 maestros de los cuales 3 son mujeres y 2 hombres; concluye que los docentes entienden que la colaboración es una estrategia de trabajo en equipo para lograr un objetivo común. Los docentes ven estas reuniones no como imposición de los administradores escolares sino como requeridas para conseguir un desarrollo profesional, que los lleve a un aprendizaje continuo a través de la reflexión y análisis de sus prácticas docentes. Y que los administradores y directivos tienen un papel importante en el fomento de las prácticas de colaboración. Proporcionan a los docentes las herramientas necesarias para llevarlas a cabo, de igual forma están preocupados por el aprendizaje de los docentes por lo que promueven diferentes reuniones de desarrollo profesional durante el año escolar; y que la colaboración es una cuestión de actitud por lo que cada docente experimenta y aprende de manera diferente a través de las prácticas colaborativas.

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

En el marco de la alternativa de solución que el presente trabajo académico postula que es **la propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular**, luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

### **2.2.1 Gestión.**

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de actividades institucionales. (Alvarado, 2006, citado por Elera (2010). p. 2)

### **2.2.2 El Currículo**

Es un instrumento de la política educativa, por que articula 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.(Texto Módulo 4, Gestión Curricular...2017).

“El currículo es el plan de acción donde se precisa hasta el sistema de conocimientos y habilidades y es el punto de partida para la organización del proceso” Álvarez de Zayas (1996. Diseño curricular. p.8)

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” (Texto módulo 4-Gestión Curricular-2017-p.9)



También, en la Ley N° 28044, Ley General de Educación, se establece que el currículo (entendido como documento) contiene los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al concluir cada nivel y modalidad señalando su progresión, así como la forma de evaluarlos.

Finalmente, un currículo debe tener como norte las preocupaciones, las necesidades de los estudiantes y los desafíos de la sociedad actual, tanto personal como social, ciudadanos y profesionales.

Como lo indica el Minedu, “El Currículo Nacional es el documento marco de la política educativa de la Educación Básica que contiene los aprendizajes que se espera que los estudiantes logren durante su formación básica, en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, los objetivos de la Educación Básica y el Proyecto Educativo Nacional” (<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>). Forman asimismo parte del CN, “los programas curriculares que tienen como finalidad brindar orientaciones específicas que permitan concretar la propuesta pedagógica del Currículo Nacional”

### **2.2.3 Gestión curricular:**

*Es la capacidad de utilizar de manera eficaz y eficiente todos los recursos humanos, materiales y de tiempo que se tienen a nuestro alcance para poder alcanzar las metas o los objetivos que se plantean. Esto tiene que ver con el conjunto de acciones que una persona o un equipo realizan para alcanzar los propósitos del proyecto. Es importante para ello coordinar acciones y preocuparnos por tener a disposición los recursos indispensables. Además hay 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”. Todo ello se en el marco del liderazgo*

*pedagógico en la que la acción curricular debe priorizar los aprendizajes de los estudiantes.* Minedu (2017, p.9)

La institución educativa requiere tener una visión, metas claras y dirección hacia los aprendizajes, por lo que se requiere que los directivos sean conductores y estrategias para facilitar la construcción de los aprendizajes, creando las condiciones favorables brindando apoyo permanente a los docentes para garantizar una enseñanza de calidad para el logro significativo de los aprendizajes que el currículo los propone

#### **2.2.4 Trabajo colaborativo.**

*“El trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento”.* Guitert y Giménez (2000). Citado por Minedu (2017, p.11)

Para esa contracción de conocimiento consideramos que las instituciones educativa tienen que convertirse en verdaderos espacios de trabajo colaborativo para que los docentes puedan analizar sus propias prácticas como también de sus pares, asimismo debe existir una fuerte interdependencia entre ellos y responsabilidad compartida.

Asimismo, Podestà (2014) cita a Rodríguez y Pico (2011), quienes afirman que el trabajo colaborativo responde a un modelo de enseñanza en el que la interacción y la construcción colectiva del conocimiento es primordial. (p.4). Por su parte Zañartu (2003) en un artículo titulado “Aprendizaje colaborativo: Una nueva forma de diálogo Interpersonal y en Red,” indica; que el aprendizaje colaborativo está centrado básicamente en el diálogo, la negociación, en la palabra, en el aprender por

explicación. Compartiendo el punto de vista de Vygotsky sobre el hecho de que aprender es por naturaleza un fenómeno social, en el cual la adquisición del nuevo conocimiento es el resultado de la interacción de las personas que participan en un diálogo.

#### 2.2.5 El aprendizaje cooperativo - colaborativo entre docentes.

*“La interacción entre el profesorado es un hecho inherente a la profesión docente. En un centro educativo diariamente se tienen que resolver situaciones que acostumbran a implicar a diferentes profesores. Estas interacciones deben ser lo más eficaces posible con el fin de obtener la máxima participación, consenso y la predisposición de compartir las responsabilidades que conlleven las decisiones tomadas. Los profesores aprenden a partir de la interacción con otros colegas y la colaboración entre ellos se convierte en una herramienta imprescindible para favorecer una práctica reflexiva, un recurso esencial para llegar a la máxima eficacia docente”.* **Duran, D, Oler, M, y Huguet, T. (Coord.). (2018, 21 de junio).**

Lo importante para la interacción entre docentes es que debe existir la disposición para compartir recíprocamente roles y responsabilidades en su práctica, manifestar apertura para recibir sugerencias y apoyos, como el compromiso por llevar a cabo esas sugerencias; asimismo tiene que manifestar capacidad de reflexión y colaboración con sus pares para emprender actividades de mejora.

#### 2.2.6 La Cultura organizacional.

Chiavenato (1999) citada por Tejada (2012 p. 4). Establece que La Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.

### **2.2.7 Cultura hacia el trabajo colaborativo.**

Claro (2012, p.11). Establece en su investigación “Aprendizaje Colaborativo en la Formación Docente”, que el desarrollo de la escuela como organización dentro de la cultura colaborativa exige romper con el individualismo, la soledad, la reserva, la autosuficiencia, la fragmentación y el aislamiento y la colaboración forzada, e introduce estrategias que llevan a la creación de un clima de apertura, ayuda y cooperación entre docentes. Además indica que en las culturas colaborativas se crean ambientes de trabajo más satisfactorios y productivos dado que respetan y tienen en cuenta no solo las opiniones, sino que los docentes manifiestan de forma voluntaria algunos de los aspectos más personales de sí mismos, se acepta la diversidad y se promueve la interdependencia, en la medida en que unas personas aprenden de otras y trabajan de forma conjunta para la resolución de los problemas, asimismo se concibe la enseñanza de forma colectiva y ofrecen las condiciones necesarias para mejorarla a través del análisis, la experimentación y la evaluación entre colegas. El fin es la mejora de la escuela a través del cuestionamiento y el análisis que los profesores colaborativamente pueden hacer de sus pensamientos, valoraciones personales y de su práctica profesional.

### **2.2.8 Las motivaciones laborales.**

Tijerina (2011). En su investigación “Papel de la motivación en el desempeño docente”, indica que brindar oportunidades de participar dentro de las decisiones que afectan directamente su trabajo, dándole la posibilidad de satisfacer sus necesidades de autorrealización y del control de su propia vida mediante la participación en el trabajo es uno de los factores motivacionales al trabajador (Docente) en su entorno laboral. Así mismo indica que en el ambiente social, el ser humano se motiva mediante su trabajo y contacto con otros seres humanos, ya que el trabajo es una forma de interactuar con compañeros, clientes, etc. La interacción es considerada uno de los principales motivadores, razón para darle especial importancia al contacto que pueda tener el empleado en su lugar de trabajo. En este sentido los factores grupales tales como la cohesión, la participación, la colaboración, los objetivos comunes y la relación con el líder (Director) juegan un papel fundamental en la motivación del empleado en este caso del docente. (p.29).

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de **investigación es cualitativa** y utiliza la **Metodología aplicada**, puesto que, como lo menciona **Sánchez y Reyes (2002, p.18)** *“busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”*.

La **investigación es educacional**, está dirigido a resolver problemas de la práctica, para el caso; tiene como objeto de estudio al trabajo colaborativo centrado a la práctica pedagógica del docente; como una responsabilidad desde el punto de vista del liderazgo pedagógico para la mejora de la gestión curricular; y aunque su aporte tiene un margen limitado de generalización, su impacto es efectivo en la gestión de la institución educativa. ; Por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) *una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico*.

En este tipo de investigación, el investigador plantea el problema, se enfoca en la observación de los docentes que participan como muestra, recoge la información y analiza los datos de manera permanente, y construye una teoría para explicar el hecho objeto de estudio; utiliza la lógica inductiva en su análisis, describiendo el comportamiento desde las acciones particulares para construir un concepto; de esta manera generaliza sus concepciones, y propone conclusiones o perspectivas teóricas. El investigador no prueba hipótesis, las predicciones se perfeccionan conforme se recogen más información y se analizan en el proceso, se usa la entrevista como técnica

de investigación para recoger perspectivas y puntos de vista de los participantes. El investigador realiza interacción con los investigados a través de preguntas abiertas de profundidad que pueden ser expresados mediante lenguaje escrito o verbal.

Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión curricular en la institución Educativa Pública Integrada N° 0528, distrito de Tarapoto, Provincia y Región San Martín, que posteriormente será puesta en marcha.

Se especifica que el **enfoque de la Investigación es cualitativo**, siendo abierto, flexible y holístico. Según **Hernández, Fernández y Baptista (2014)** En la investigación cualitativa *“la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio”* (p.7).

**Su enfoque cualitativo**, es desarrollada teniendo en cuenta las características de ser flexible porque permite desarrollar respuesta abiertas y la construcción de una teoría que conceptualmente puede ser entendida de manera distinta al inicio y de otra manera al final de la investigación; es holística, porque aprecia y valora al trabajo colaborativo en práctica docente, y no reduce su estudio por partes separadas; y es interpretativo, porque la acción investigadora se centra en entender las acciones de los participantes dentro de la institución educativa y en la interacción entre ellos, pues interpreta y valora lo que observa en la práctica diaria, el investigador construye conocimientos a partir de las experiencias, de la diversidad ideológica y las cualidades únicas de los participantes.

### 3.2 Diseño de investigación

Desde el punto de vista del diseño de estudio, el plan de acción está ubicado dentro de la **Investigación Acción Participativa**. Según **Roberts**, como citó Hernández et al. (2014, p. 501) *“En estos diseños 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 involucrado”*.

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

Por su parte, **Ander (2003)**. Precisa la Investigación-Acción-Participativa, es investigación porque se trata de un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad, con una expresa finalidad práctica; en cuanto acción, significa o indica que la forma de realizar el estudio es ya un modo de intervención y que el propósito de la investigación está orientado a la acción, siendo ella a su vez fuente de conocimiento; y, por último es participación, porque es una actividad en cuyo proceso están involucrados tanto los investigadores (equipo técnico o agentes externos), como la mismas gentes destinatarias, esto supone la simultaneidad del proceso de conocer y de intervenir, e implica la participación de la misma gente involucrada en el programa de estudio y de acción. (p.4).



En la presente investigación intervienen y participan el directivo y los docentes de aula, quienes, en las interacciones, analizan los fenómenos educativos de la práctica pedagógica, presentan propuestas de mejora e implementan estrategias de cambios de actuación para resolverlos y mejorar los desempeños y los logros de aprendizaje.

Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que frente al problema identificado como el limitado interés en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en La I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín; se está planteando la implementación de cambios o mejoras, a través del desarrollo de acciones como: Proponer una adecuada estructura organizativa institucional, planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo, plantear condiciones motivacionales laborales; Evidentemente, estos propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de la institución educativa.

## 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 titulado **Plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en la I.E publica integrada N° 0528, Distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín, 2018**. De tal forma se ha trazado objetivos que perfilan la implementación de condiciones para la mejora del desempeño docente, en tanto genere desarrollo de procesos e interacciones pedagógicas eficaces, capaces de lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes. Su aporte será relevante para mejorar la gestión curricular y fortalecer la gestión del liderazgo pedagógico distributivo en la institución educativa.

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

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

La importancia de la propuesta de fortalecimiento **Plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en la I.E pública integrada N° 0528, Distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín y Región San Martín, 2018**; implica responder a las necesidades y demandas de una buena enseñanza, diagnosticando la práctica docente y necesidades de los estudiantes, estableciendo estrategias de organización, participación y desarrollando estrategias de motivación laboral y retroalimentando formativamente en los docentes; estas prácticas deben coadyuvar en el logro de los aprendizajes en los estudiantes. Los objetivos que persigue son los siguientes:

## **4.2 Objetivos**

### **4.2.1 Objetivo general:**

**4.2.2** Diseñar un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en La I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín, 2018.

### **4.2.3 Objetivos específicos:**

- Proponer una adecuada estructura organizativa institucional.
- Planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo.
- Plantear condiciones motivacionales laborales.

## **4.3 Participantes**

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la IE pública N° 0528; 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. Están descritos según la población y la muestra.

**a) La Población.** Está constituido por los siguientes participantes.

- 01 Director.
- 14 Docentes del nivel primario.
- 318 Estudiantes
- 216 Padres de familia.

**b) Muestra.** Lo conforman los docentes designados.

- 04 Docentes de aula como informantes.

#### 4.4 Acciones

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

**Tabla N° 2**

#### Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer una adecuada estructura organizativa institucional.</li> </ul>	Deficiente estructura organizativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de Jornada de reflexión para establecer propuestas organizativas para gestionar el currículo a nivel institucional.</li> <li>2. Reunión de socialización de lineamientos de organización y funciones.</li> <li>3. Planificación de Jornadas de evaluación del cumplimiento de roles y responsabilidades institucionales en relación al desarrollo del currículo.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo.</li> </ul>	Inadecuada gestión de los espacios para el trabajo colaborativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Reunión de socialización de un plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo determinando espacios y tiempo.</li> <li>5. Reunión de socialización de un plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo determinando espacios y tiempo.</li> </ol>

		<p>6. Planificar Jornada de fortalecimiento del enfoque curricular y del trabajo colaborativo.</p> <p>7. Planificar Jornadas de implementación del currículo mediante estrategias del trabajo colaborativo.</p> <p>8. Implementar monitoreo y evaluación a las actividades propuestas en relación a su pertinencia.</p>
<p>▪ Plantear condiciones motivacionales laborales.</p>	<p>Limitada condiciones motivacionales laborales</p>	<p>9. Planificar el diagnóstico de necesidades formativas motivacionales.</p> <p>10. Planificar e implementar jornadas de HI y otras en reconocimiento a los logros.</p>

**Objetivo específico 1.** Proponer una adecuada estructura organizativa institucional.

1. Planificar jornadas de reflexión para establecer propuestas organizativas para gestionar el currículo a nivel institucional. Los docentes participarán en dos jornadas de reflexión para hacer llegar sus intereses y demandas en relación a la nueva visión de la organización institucional, establecen equipos de trabajo con roles específicos y firman compromisos en relación a las metas institucionales establecidas.

2. Reunión de socialización de lineamientos de organización. Los docentes participarán de una reunión para el análisis y actualización del Reglamento Interno, con la finalidad de señalar las funciones, responsabilidades en relación a los diferentes órganos apoyo para la gestión del currículo (coordinadores educativos por niveles).

3. Planificar Jornada de evaluación del cumplimiento de responsabilidades institucionales en relación al desarrollo del currículo. Se desarrollarán tres jornadas una por trimestrales con la finalidad de evaluar las acciones desarrolladas y generar las condiciones para continuar con la implementación las actividades programadas.

**Objetivo específico 2.** Planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo.

1. Reunión de socialización del plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo, determinando espacios y tiempo. Se prevé una reunión para

definir estrategias de trabajo colaborativo, en la que establecer también acciones de independencia positiva, la ayuda entre pares, definirán los tiempos y los espacios para implementar el trabajo colaborativo.

2. Planificar jornadas de fortalecimiento del enfoque curricular y del trabajo colaborativo. Se predice desarrollar tres jornadas de fortalecimiento de las capacidades de los docentes en enfoque curricular por competencias y sobre el trabajo colaborativo. Estas jornadas serán planificadas en colegiado con los coordinadores pedagógicos y tendrán una metodología práctica, donde los participantes construirán sus conocimientos a través de la interacción con medios y materiales ofrecidos y estrategias participativas. Para ello se elaborará una hoja de ruta, contenidos a ser tratados, previsión de tiempo para la ejecución, así como la presentación de productos y la evaluación respectiva.

3. Planificar jornada de implementación del currículo mediante estrategias del trabajo colaborativo. Se desarrollaran reuniones de planificación curricular por ciclos y en forma colegidas por meses, Implementaran 8 jornadas de trabajo colaborativa para planificación y ejecución curricular mensual entre docentes del mismo grado y ciclo, se desarrollara (8) sesiones de aprendizaje colaborativo entre los docentes (uno por mes), donde ellos sean los que propongan los temas y organizados en pares, presenten en plenarias, donde los demás aporten ideas nuevas que buscan la profundización y entendimiento sobre temas de enfoques y didáctica de las áreas curriculares, competencias y estándares de aprendizajes, monitoreo y acompañamiento reflexivo al aprendizaje de los estudiantes, evaluación y retroalimentación formativa, entre otros. Además se ejecutaran proyectos innovadores sobre problemática educativa y evaluación de los planes de mejora de los aprendizajes.

Así mismo se implementarán jornadas para el intercambio de experiencias y aprendizajes entre docentes y directivo, con la finalidad de abordar temas referidas a sus necesidades formativas, para la discusión, la investigación sobre asuntos pedagógicos que se requieren indagar para solucionar problemas de implementación, para abordar el conocimiento de procesos para solución de problemas de convivencia y regulación del comportamiento de los estudiantes y asumir cambios en las concepciones de manera reflexiva para la mejora del desempeño, En este contexto también se implementará visitas en aula y asesoría entre pares una por bimestre.

4. Planificar la implementar de monitoreo y evaluación a las actividades propuestas en relación a su pertinencia. Este proceso se desarrollará en forma periódica y colegiada (trimestral) con la finalidad de evaluar el cumplimiento y pertinencia de las actividades desarrolladas.

**Objetivo específico 3.** Plantear condiciones motivacionales laborales.

1. Planificar el diagnóstico de necesidades formativas motivacionales. Se aplicará un test socioemocional a los docentes con la finalidad de identificar sus intereses, demandas y necesidades formativas y de esta manera poder orientar el trabajo colaborativo concebido como un espacio de interrelación propositivo o aprendizaje efectivo, y con el compromiso hacia la comunidad a la cual prestamos nuestros servicios.

2. Planificar e implementar jornadas de HI y otras en reconocimiento a los logros. Se planificará e implementará una jornada trimestral de habilidades interpersonales con la finalidad reflexionar y tener la posibilidad de saber regularlos en nuestras relaciones con los demás actores educativos, Asimismo desarrollaremos una actividad recreativa trimestral.

#### 4.5 Técnicas e instrumentos

Los procedimientos y acciones ordenadas permiten recolectar, procesar y analizar información sobre hechos, fenómenos, sucesos o conocimientos de procesos educativos, sociales o gestión de la calidad de servicios; son útiles detectar situaciones problemáticas, hacer seguimiento a las intervenciones y realizar valoraciones finales de las mismas, con el objetivo de mejorar los procedimientos implementados; en este caso, centrada en el trabajo colaborativo del docente.

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

**Tabla N° 3**

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

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Técnica de campo. <b>La entrevista.</b>	Guía de entrevista semiestructurada.

#### 4.6 Recursos humanos y materiales

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

#### **Recursos humanos**



Para la implementación de las actividades que se han señalado, es preciso 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.**

Director, Docentes, servidores administrativos, estudiantes y profesional Psicologo.

**Recursos materiales.**

Laptop, proyector multimedia, papelotes, plumones, cintas adhesivas, fichas de registro y estructuradas para la observación del trabajo colaborativo, folletos impresos, videos, papeles A4, lápices y lapiceros.

• **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.

Para asegurar la adquisición oportuna de los materiales, se prevén fuente de financiamiento como los recursos recaudados por la APAFA y los ingresos generados por la administración de la institución educativa, descrito como recursos propios; asimismo se gestionará la asistencia técnica con psicólogos y otros profesionales.

**4.7 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.

**Tabla N° 4 Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
<p>1. Planificación de Jornada de reflexión para establecer propuestas organizativas para gestionar el currículo a nivel institucional.</p> <p>2. Reunión de socialización de lineamientos de organización y funciones.</p> <p>3. Planificación de Jornadas de evaluación del cumplimiento de roles y responsabilidades institucionales en relación al desarrollo del currículo.</p>	<p>Recursos humanos.</p> <p>Papeles A4.</p> <p>Papelotes.</p> <p>Plumones.</p> <p>Cartulina.</p> <p>Refrigerios.</p>	<p>100 unidades.</p> <p>10 unidades.</p> <p>5 unidades.</p> <p>5 unidades</p> <p>80 refrigerios</p>	235.00	Ingresos propios
<p>4. Reunión de socialización de un plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo determinando espacios y tiempo.</p> <p>5. Reunión de socialización de un plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo determinando espacios y tiempo.</p> <p>6. Planificar Jornada de fortalecimiento del enfoque curricular y del trabajo colaborativo.</p> <p>7. Planificar Jornadas de implementación del currículo mediante estrategias del trabajo colaborativo.</p> <p>8. Implementar monitoreo y evaluación a las actividades propuestas en relación a su pertinencia.</p>	<p>Recursos humanos.</p> <p>Papeles A4.</p> <p>Fotocopia de fichas</p> <p>Impresiones.</p> <p>Impresión de fichas de registro de evidencias y compromisos.</p> <p>Refrigerios.</p>	<p>100 unidades.</p> <p>50 fotocopias.</p> <p>100 unidades.</p> <p>50 unidades.</p> <p>100 refrigerios</p>	365.00	Ingresos APAFA
<p>9. Planificar el diagnóstico de necesidades formativas motivacionales.</p> <p>10. Planificar e implementar jornadas de HI y otras en reconocimiento a los logros.</p>	<p>Recursos humanos.</p> <p>Impresión de fichas de registro de evidencias y compromisos.</p> <p>Refrigerios.</p>	<p>50 unidades</p> <p>100 refrigerios</p>	325.00	Ingresos propios
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			<b>925.00</b>	

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

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



**Tabla N° 5**

**Matriz de planificación**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en La I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín, 2018.															
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CRONOGRAMA 2019</b>											
				<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>		
OE. 1. Proponer una adecuada estructura organizativa institucional	1.1. Planificar Jornadas de reflexión para establecer propuestas organizativas para gestionar el currículo a nivel institucional	Directivo, docente y CONEI	Papeles A4, Papelotes, Plumones y cartulina.	X	X										
	1.2. Reunión de socialización de lineamientos de organización y funciones		Papeles A4, Fotocopia de fichas Impresiones.		X										
	1.3. Planificar jornadas de evaluación del cumplimiento de roles y responsabilidades institucionales en relación al desarrollo del currículo.		Impresión de fichas modelos de registro de evidencias y compromisos.			X									
OE 2. Planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo	1.1. Reunión de socialización del plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo determinando espacios y tiempo	Directivo, docente y CONEI	Impresión de rutas, fichas de evidencias y compromisos. Refrigerios.	X											
	2.2. Planificar Jornadas de fortalecimiento del enfoque curricular y del trabajo colaborativo.		Impresión de rutas, fichas de evidencias y compromisos. Refrigerios.		X		X			X					
	2.3. Planificar Jornadas de implementación del currículo mediante estrategias del trabajo colaborativo.		Impresión de rutas y de documentos de consulta. Refrigerio.		X	X	X	X	X	X	X	X			
	2.4. Implementar monitoreo y evaluación a las actividades		Fichas de registro y consolidado.			X			X				X		

	propuestas en relación a su pertinencia.																
OE. 3. Plantear condiciones motivacionales laborales.	3.1. Diagnóstico sobre necesidades formativas motivacionales.	Directivo, docente y CONEI. Psicólogos.	Fichas de registro y consolidado	X													
	3.2 Planificar e implementar jornadas de HI y otras en reconocimiento a los logros.		Material impreso de consulta. Refrigerio.		X					X							



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

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

La matriz que se presenta en la Tabla N° 6 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° 6**

**Matriz de monitoreo y evaluación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTA DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
OE.1. Proponer una adecuada estructura organizativa institucional	1.1 Planificar Jornadas de reflexión para establecer propuestas organizativas para gestionar el currículo a nivel institucional	Porcentaje de docentes que participan en la jornada.	02 Jornadas		X		Registro de asistencia Visión compartida Organigrama institucional reestructurado. Acta de compromiso	Escasa disponibilidad de tiempo del docente.	Consensuar espacios y horarios con los docentes.
	1.2 Reunión de socialización de lineamientos de organización y funciones	Porcentaje de docentes que participan en la reunión	01 Reunión		X		Registro de asistencia Organigrama institucional reestructurado Manual de organización y funciones	Escasa información y dominio técnico para elaborar Organigrama institucional reestructurado Manual de organización y funciones	Favorecer con material para información técnica.
	1.3. Planificar jornadas de evaluación del cumplimiento de roles y responsabilidades institucionales en relación al desarrollo del currículo.	Porcentaje de docentes que participan en la jornada.	01 Jornadas		X		Rutas de desarrollo de la jornada.	Escasa información sistematizada para favorecer la Evaluación.	Ofrecer información Sistematizada para favorecer la evaluación en relaciona las metas y compromiso institucionales

OE 2. Planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo	Reunión de socialización del plan de lineamientos institucionales para el trabajo colaborativo determinando espacios y tiempo	Porcentaje de docentes que participan en la reunión.	01 Reunión		X		Registro de asistencia e información. Cronograma y horarios para el trabajo	Desconocimiento de protocolos institucionales para el trabajo colaborativo.  Actuación poco asertiva de los actores.	Sensibilizar sobre clima institucional.
	2.2. Planificar Jornadas de fortalecimiento del enfoque curricular y del trabajo colaborativo.	Porcentaje de docentes que participan en la jornada.	03 Jornadas		X		Rutas de la jornada.	Escases de opinión y propuestas.	Aplicación de técnicas creativas para la propuesta de ideas.
	2.3. Planificar Jornadas de implementación del currículo mediante estrategias del trabajo colaborativo.	Porcentaje de docentes que participan en la jornada.	08 Jornadas		X		Rutas de la jornada	Escaso dominio para la sistematización de los aprendizajes en forma colectiva	Ofrecer organizadores visuales creativos.
	2.4. Implementar monitoreo y evaluación a las actividades propuestas en relación a su pertinencia.	Nº de actividades monitoreadas	03 Monitoreos.		X		Fichas de monitoreo y sistematización	Deficiente calidad de la información recolectada y sistematizada	Mejorar la ficha de información. Empoderamiento de la metodología de sistematización.
OE. 3. Plantear condiciones motivacionales laborales.	3.1 Diagnóstico sobre necesidades formativas motivacionales.	porcentaje de docentes que desarrollan el test	01 Jornada.		X		Ficha de recojo de información.	Actitud poco propositiva.	Sensibilizar para la participación efectiva.
	3.2 Planificar e implementar jornadas de HI y otras de reconocimiento de logros.	Porcentaje de docentes que participan de las actividades	03 Jornadas.		X		Ruta de trabajo. Planes de paseos. Evidencia de Buenas prácticas y actividades significativas.	Actitud poco propositiva para aprender y compartir experiencias.	Promover motivación grupal con dinámicas.



#### 4.10 Validación de la propuesta

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

##### 4.10.1 Resultados de validación

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

**Tabla N° 7**

##### **Resultados de validación**

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

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: *Copiar textualmente el numeral III de la ficha de consulta a especialistas*

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: *Copiar textualmente el numeral III de la ficha de consulta a especialistas.*



## REFERENCIAS

- Álvarez de Zayas (1996). “Diseño curricular. p.8) Citado por Marrero y Pérez.
- (2009). Realizo un estudio “Currículo y competencias investigativas. Estudio de su relación en la educación superior”. Recopilado de; [atlante.eumed.net/wp-content/uploads/curriculum.pdf](http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/curriculum.pdf)
- Ander Egg, E. (2001). *Métodos y técnicas de investigación social*. Lumen, Buenos Aires.
- Arroyo. (2016). México. Realizo un estudio “La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad”, Recopilada de; [200.23.113.51/pdf/31819.pdf](https://200.23.113.51/pdf/31819.pdf).
- Avendaño. (2014) México. Realizó el estudio “Gestión curricular como proceso de mejora mediante el trabajo colaborativo”. Recopilado del repositorio <https://rei.iteso.mx/handle/11117/4296>.
- Cancino y Vera. (2017) Chile. Realizó el estudio “Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE”. Estudio recopilado de [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362017000100026&script=sci...tlng...](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362017000100026&script=sci...tlng...)
- Claro. (2012).Lima. Realizó el estudio “Cultura organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales”. Recopilado de; [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/.../UARM\\_81eacc1f1008dac4630242fbbfb16db...](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/.../UARM_81eacc1f1008dac4630242fbbfb16db...)
- Consejo Nacional de Educación (2007), Proyecto Educativo Nacional (2007).Lima. Perú.

- Duran, D, Oler, M., y Huguet, T. (Coord.). (2018). Barcelona – España. Docencia compartida: Aprenentatge docent entre iguals per a l’atenció a la diversitat [Video]. Bellaterra: GRAI (Universidad Autónoma de Barcelona)-ARMIF. Recopilado de <http://grupsderecerca.uab.cat/grai/es/node/14494>.
- Elera. (2010). Lima. Realizo un estudio “gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao” recopilado del repositorio;  
*Repositorio.usil.edu.pe/.../2010\_eler\_gestión%20institucional%20y%20su%20relació...*
- El peruano. (2017). Lima – Perú. Normas Legales. RM N° 0657-2017. Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica.
- El peruano, (2003). Lima – Perú. Normas Legales. Ley General de Educación N° 28044. Año XXI – N° 8437. Lima, 29 julio 2003
- García M. (2004) Lima. Realizó el estudio “El diseño organizacional del centro Educativo en sus formas de planificación y organización”. Recopilado del repositorio [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/121](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/121).
- Gobierno Regional de San Martín, (2007. P. 13). Dirección Regional de Educación de San Martín. Moyobamba. Proyecto Educativo Regional, Región San Martín 2005 – 2021.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014) México. Realizaron un estudio “Metodología de la Investigación”. Sexta edición. Editora. McGraw-Hill / interamericana editores, S.A. de C.V. 2014. Recopilado de

[https://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-](https://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Baptista-6ta-Edicion)

[Hernandez-Fernandez-Baptista-6ta-Edicion.](#)

Ibáñez. (2016). Piura. Realizo un estudio “La gestión curricular y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Santo Domingo”, Recopilado del repositorio

[Repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7942.](http://Repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7942)

Krichesky y Murillo. (2011), España. Realizaron un estudio “Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela”. Recopilada de; [http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005.](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005)

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

Lanuez, Martínez y Pérez (2002) citado por Rodríguez y Pérez (2017) Realizaron un estudio “Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento Recopilado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>

Mendoza. (2014). Piura. Realizo un estudio “Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector oeste de Piura. Recopilado del repositorio

[Repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/527.](http://Repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/527)

Minedu, (2017). Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Texto del módulo 4. Lima, Perú. 1º edición mayo 2017

- Minedu. (2017). RM N° 657-2017- Minedu. Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en las instituciones y programas educativos de la educación básica. Recuperado de [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe).
- Minedu. (2014). Resolución de Secretaría General del Ministerio de Educación N° 304 – 2014. MINEDU. Marco del Buen Desempeño del Directivo.
- Minedu. (2014). Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes. p.50).
- Minedu. (2016). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Módulo 6. Primer Fascículo. MINEDU, 2016.p.7)
- Minedu. (2017). Habilidades interpersonales. (p. 11-12-13-14). Guía para el participante. Segundo fascículo Lima. Perú.
- Murillo (2006). pág. 16. Citado en el Marco del Buen Desempeño Directivo.2014.
- Pérez (2014). México. Realizo un estudio “El trabajo colaborativo como promotor del aprendizaje continuo del docente”, Recopilado del repositorio <https://repositorio.itesm.mx/handle/11285/626525>.
- Pirela de Faría, L. & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. Revista de Ciencias Sociales,15(1), 175-188.
- Podesta. (2014). Argentina. Realizó el estudio “El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la especialización Docente Superior en Educación y TIC. Estudio Recopilado de; <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/374.pdf>
- Robinson V. (2008), El impacto del liderazgo en los resultados escolares: un análisis del diferencial efectos de los tipos de liderazgo ”. En: Administración educativa trimestral, 44 (5), 635-674.

Rodríguez (2015. P. 63). (s.f.) recopilado de <https://prezi.com/z5esgblt5dnh/arbol-de-objetivos>.

Rodríguez. (2012) Chile. Realizó el estudio “la percepción del trabajo colaborativo en la gestión curricular de profesores de educación regular y educación especial en programas de integración escolar de la comuna de tomé.”. Recopilado del repositorio [repositorio \*repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2135/1/Rodriguez\\_Rojas\\_Felipe.pdf\*](http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2135/1/Rodriguez_Rojas_Felipe.pdf).

Sánchez y Reyes (2002). México. Citado por Hernández et al. 2014. Metodología de la Investigación científica. 2014. México DF.

Sánchez y Reyes, (2002). p.18. recopilado del repositorio UNMSM. Tesis Digitales. Link. [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/torres\\_aw/Cap3.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/torres_aw/Cap3.pdf).

Tejada. (2012) Perú “Cultura organizacional: Herramientas y Actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales”. Recopilado del repositorio; [upc.aws.openrepository.com/upc/bitstream/10757/606882/11/Tejada\\_RY.pdf](http://upc.aws.openrepository.com/upc/bitstream/10757/606882/11/Tejada_RY.pdf)

Tijerina (2011). México. Realizo un estudio “Papel de la motivación en el desempeño docente” Recopilado del repositorio; <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/5377>

Vargas. (2010). Lima. Realizo un estudio “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”, Recopilado del repositorio [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4675](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4675).

Zañartu. (2003).España. Realizó el estudio “Aprendizaje colaborativo: Una nueva forma de Diálogo Interpersonal y en Red,” Recopilado de;  
<https://es.slideshare.net/CeciliaBuffa/luz-mara-zaartu-correa-aprendizaje-colaborativo>.





## APÉNDICES

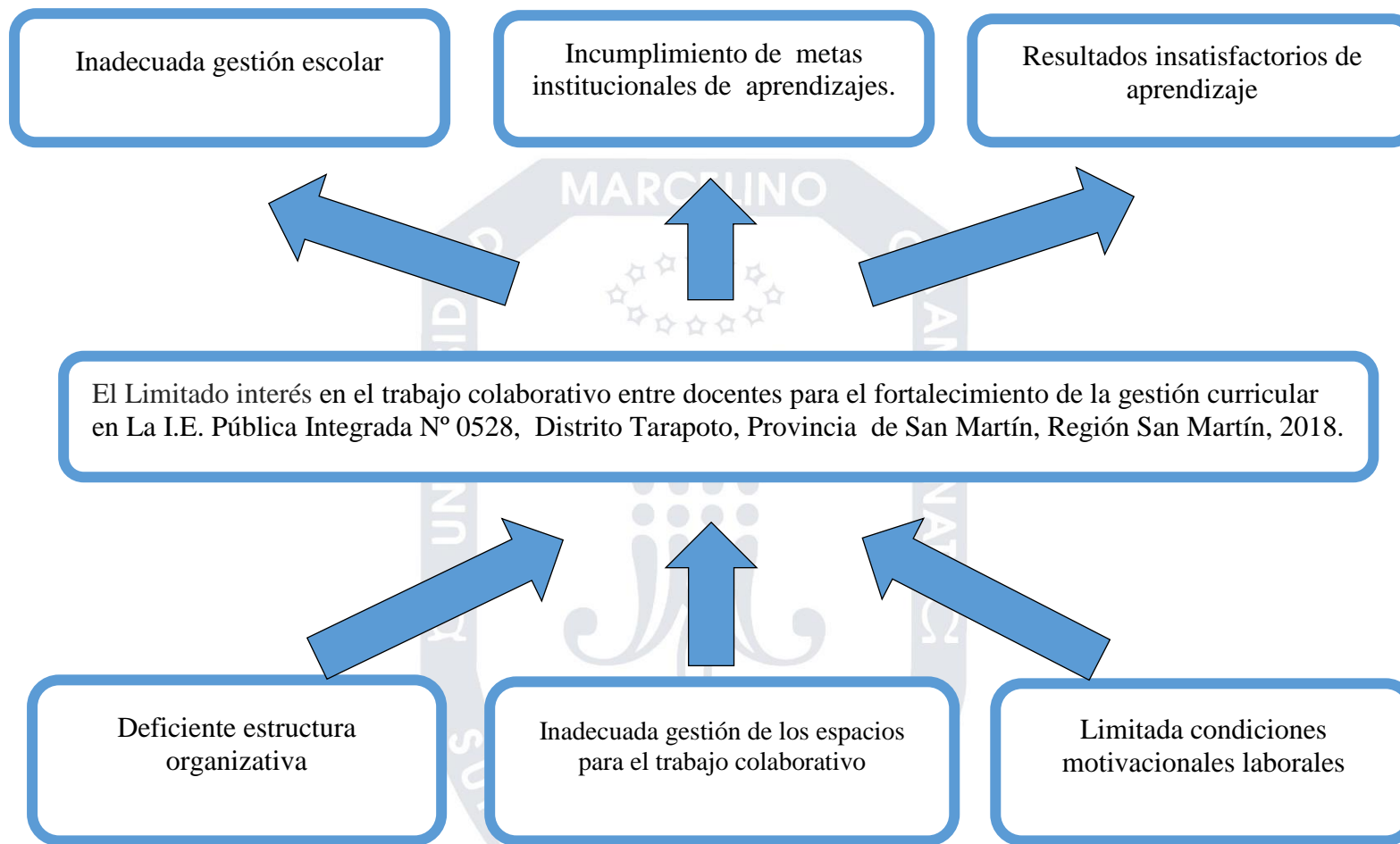
### Apéndice 1

#### Matriz de consistencia

TITULO DEL PLAN DE ACCION: Plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en la I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín, 2018.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO
El Limitado interés para el trabajo colaborativo entre docentes dificulta la gestión curricular en la I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín, 2018.	¿De qué manera el trabajo colaborativo entre docentes contribuye al fortalecimiento de la gestión curricular?	Propuesta de un plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular.	Diseñar un Plan centrado en el trabajo colaborativo entre docentes para el fortalecimiento de la gestión curricular en la I.E. Pública Integrada N° 0528, Distrito Tarapoto, Provincia de San Martín-Región San Martín, 2018.	OE1: Proponer una adecuada estructura organizativa  OE2: Planificar la implementación de espacios para el trabajo colaborativo.  OE3: Plantear condiciones motivacionales laborales.	Enfoque: investigación cualitativa. Tipo: aplicada. Diseño: investigación acción participativa. Técnicas: entrevista a profundidad. Instrumentos: guía de entrevista. Técnicas de procesamiento de datos: establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista.

**Apéndice 2**  
**Árbol de problemas**



**Apéndice 3**  
**Árbol de objetivos**



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### GUÍA PARA LA ENTREVISTA

##### **Objetivo de la entrevista.**

Conocer cómo se percibe el trabajo colaborativo entre docente y la gestión curricular en la Institución Educativa pública integrada N° 0528, del Distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, Departamento de San Martín.

**Tema central:** Trabajo colaborativo entre docentes y gestión curricular.

**Entrevistados seleccionados:** 04 docentes del nivel primaria, El criterio que se estableció fue disposiciones personales y profesionales.

##### **Categorías:**

- Condiciones para la Gestión curricular.
- Cultura organizativa
- Trabajo colaborativo
- Motivación Laboral.

**Ejecución de la entrevista.** El investigador aplica la entrevista hace las preguntas y mientras que el informante (profesor seleccionado) responde, el investigador registra mediante la transcripción a fichas elaboradas cumpliendo el propósito.

##### **Análisis y sistematización de la información.**

- Procesos de reflexión y análisis del investigador sobre las respuestas ofrecidas por los investigados.
- Consolidación en una matriz de información. Identificación de categorías y sub categorías.

**Guía de entrevistas a docentes I.E N° 0528**

**Fecha y hora:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

- ¿Qué acciones propones realizar para mejorar la implementación de la gestión del currículo en la IE?

.....  
.....

- En qué nivel calificarías la organización institucional en la gestión del currículo en la IE?

Muy Alto ( ) Alto ( ) Regular ( ) Bajo ( ) Muy Bajo ( )

¿Que faltaría realizar?

.....  
.....

- ¿Qué forma de trabajo prefiere usted en su práctica docente?

Trabajo individual ( ) Trabajo colaborativo ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

- ¿Con qué frecuencia trabaja colaborativamente para definir los aprendizajes esperados por los estudiantes en la IE?

Siempre ( ) casi siempre ( ) algunas veces ( ) casi nunca ( ) nunca ( )

¿Te parece bien? ..... ¿Por qué?

.....  
.....

- ¿En relación a las condiciones socioemocionales, cómo te sientes al desarrollar tu práctica pedagógica en IE?

Muy motivada ( ) motivada ( ) poco motivada ( ) nada motivada ( ) desmotivada ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION.

## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas



**DIRECTIVO SENSIBILIZANDO Y SOCIALIZANDO EL PLAN DE ACCIÓN CON LOS DOCENTES DE LA IE.**



**DIRECTIVO MOTIVANDO EL TRABAJO COLABORATIVO A LOS DOCENTE DEL TERCER CICLO EBR.**