



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

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

**TRABAJO ACADÉMICO**

**GESTIÓN CURRICULAR DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS EN  
LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y MATEMÁTICA DEL NIVEL DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
RAFAEL DÍAZ DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA**

**AUTOR: Oscar Cuayla Condori**

**ASESOR: Silvia Sara Molina Mendivil**

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

Moquegua – diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, a mis hijos, a mi esposa quienes me inspiran a mejorar mi formación personal y profesional.

## ÍNDICE

Resumen	5
Presentación	6
<b>Capítulo I: Identificación del problema</b>	
1.1 Contextualización del problema	8
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	12
1.3 Enunciado del problema	17
1.4 Planteamiento de alternativa de solución	19
1.5 Justificación	20
<b>Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores</b>	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	22
2.1.1 Antecedentes nacionales	22
2.1.2 Antecedentes internacionales	25
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	29
<b>Capítulo III: Método</b>	
3.1 Tipo de investigación	44
3.2 Diseño de investigación	45
<b>Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación</b>	
4.1 Plan de Acción	48
4.1.1 Objetivos	49
4.1.2 Participantes	49
4.1.3 Acciones	49
4.1.4 Técnicas e instrumentos	52
4.1.5 Recursos humanos y materiales	53
4.1.6 Presupuesto	53
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	56
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	59

4.4 Validación de la propuesta	61
4.4.1 Resultados de validación	61
<b>Referencias</b>	63
<b>Apéndices</b>	65
Matriz de consistencia	66
Árbol de problemas	67
Árbol de Objetivos	68
Instrumentos	69
Evidencias de las acciones realizadas	72

## RESUMEN

*El presente trabajo titulado “Gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas de Comunicación y Matemática de educación secundaria en la I.E. “Rafael Díaz” de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua”, se llevó a cabo con la finalidad de plantear una alternativa de solución frente a la problemática identificada.*

*La investigación permitió conocer a profundidad los factores asociados al logro de aprendizajes y cómo ellos influyen en el desempeño docente. El punto de partida fue la identificación del problema en un contexto real, que luego llevó a establecer un diagnóstico frente a la problemática encontrada y se planteó la alternativa de solución que se configura en un Plan de Acción.*

*Se consideraron los referentes conceptuales así como las experiencias de investigación al respecto y un planteamiento metodológico que se llevó a cabo en la presente investigación. Finalmente se confluje en la Propuesta del Plan de acción que contiene básicamente objetivos, participantes, acciones, técnicas e instrumentos, recursos, presupuesto y su correspondiente matriz de monitoreo y evaluación que se constituyen en elementos que han de ser sometidos a una validación correspondiente.*

*El diseño del presente estudio es el de Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción. La investigación permitió reconocer no solo una problemática, sino sobre todo una alternativa desde la gestión directiva con un enfoque de liderazgo pedagógico que involucra a los docentes de la I.E. Rafael Díaz como miembros de la comunidad educativa, tendientes a reorientar su práctica pedagógica en la incesante búsqueda de la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes; el plan de mejora que se propone significará un aporte a la gestión escolar.*

*Palabras Clave: Gestión curricular, estrategias metodológicas, liderazgo pedagógico, práctica pedagógica.*

## PRESENTACIÓN

*Tengo a bien poner a consideración para su análisis y evaluación el presente trabajo denominado “Gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas de Comunicación y Matemática de educación secundaria en la I.E. “Rafael Díaz” de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua”, con la finalidad de plantear una alternativa de mejora a través de un Plan de Acción que solucione la problemática identificada de una inadecuada gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas priorizadas.*

*En la actualidad vivimos en permanentes cambios y la tendencia educativa mundial con respecto a la gestión de una Institución educativa implica el liderazgo directivo con un enfoque de liderazgo pedagógico, donde el director reorienta su labor y su nivel de compromiso con la mejora de los aprendizajes de allí la pertinencia del presente plan de acción que tiene como principal propósito la mejora de la gestión curricular a través del fortalecimiento de capacidades en estrategias metodológicas de los docentes así como la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación efectivo a través del trabajo colegiado e impulsando los grupos de interaprendizaje docente teniendo como objetivo transversal el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que propician un buen clima escolar para los aprendizajes de los estudiantes.*

*El plan de acción está organizado a través de capítulos, en el I capítulo se aborda la identificación del problema, en el II los referentes conceptuales y las experiencias anteriores, en el III el método es decir tipo y diseño de investigación y finalmente el IV la propuesta del Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación.*

*En el primer capítulo se plantea la contextualización del problema, el diagnóstico y descripción general de la situación problemática, el enunciado del problema, el planteamiento de la alternativa de solución y el por qué y para qué de la propuesta.*

*En el segundo capítulo se realiza el análisis de las experiencias anteriores relacionadas con el problema identificado, los referentes conceptuales que sustenta el plan de*

*acción, la gestión curricular, las estrategias curriculares en áreas elementales como matemática y comunicación, la importancia del Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, el trabajo colegiado, las Comunidades profesionales de aprendizajes y los Grupos de interaprendizaje; el clima escolar con un fortalecimiento de habilidades sociales tanto de estudiantes, docentes como de padres de familia.*

*El tercer capítulo se refiere al método. El tipo de investigación es aplicada, identificando la intención del presente trabajo cual es detectar una problemática a través de un diagnóstico con la aplicación de técnicas e instrumentos para luego elaborar y aplicar un plan de acción buscando transformar la realidad solucionando dicha problemática. El diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción.*

*El cuarto capítulo describe la alternativa de solución planteada, que constituye una propuesta de plan de acción para mejorar la gestión curricular asumiendo el liderazgo pedagógico directivo precisando acciones, tareas, responsabilidades, tiempos, metas, así como el respectivo financiamiento.*

*Finalmente el trabajo concluye con la presentación de los referentes conceptuales que sustentan el Plan de acción y los apéndices en donde encontramos la matriz de consistencia, el árbol de problemas, objetivos y el instrumento utilizado en el recojo de información.*

*Con el presente plan de acción que tiene como partida un diagnóstico identificando una problemática propone una alternativa de solución en donde juegan un rol importantísimo la participación activa y efectiva de los docentes liderados por un equipo directivo teniendo como meta revertir la problemática y asegurar los aprendizajes de los estudiantes.*

*La propuesta dada y los resultados obtenidos significaran un valioso aporte a la mejora de la gestión educativa de la institución así como de la región y el país.*

*El Autor.*

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa “Rafael Díaz” se ubica en la región Moquegua, provincia Mariscal Nieto, distrito Moquegua, en la zona urbana de la ciudad, ubicándose en la calle Piura 433 y el otro ingreso por la calle Ayacucho s/n.

Atiende en dos niveles, primaria en el turno diurno y secundaria por la tarde. Su ubicación en la zona céntrica permite una estrecha relación con instituciones aliadas.

Al entorno de la misma se ubican una serie de instituciones bancarias como: Caja Municipal de Arequipa, Banco de la Nación, Banco de Crédito; Educativas como Escuela Adelaida Mendoza de Barrios, Escuela Ángela Barrios de Espinoza, Universidad José Carlos Mariátegui, Universidad Nacional de Moquegua, Institutos Tecnológicos Privados, Sede de la Oficina principal de la Empresa Angloamerican, Notarias como: Conde Obregón, Valencia, tiendas comerciales, Mercado Central, Catedral Santa Catalina de Guadalcázar, entre otras.

En cuanto al contexto interno se puede afirmar que la convivencia es adecuada se comparte una misma infraestructura para ambos niveles en dos turnos (mañana y tarde), cuya organización es coordinada, evitando la contraposición de acciones, esto se ve reflejado en el momento de la planificación de actividades donde se conforman las comisiones integradas por docentes tanto del nivel primaria como de secundaria. En cuanto al clima escolar existe la presencia de grupos que no superan sus diferencias personales, pero es en forma minoritaria porque la gran mayoría de docentes aporta con sus ideas y trabajo en bien de la institución y por consiguiente en beneficio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La institución educativa “Rafael Díaz” cuenta con una infraestructura moderna de material noble, sismo resistente, su antigüedad como Institución es centenaria pero las últimas modificaciones y reconstrucción de la infraestructura se dieron a partir del sismo del año 2001. Cuenta con dos pabellones para las 21 secciones de estudiantes y



un pabellón de dos pisos para albergar los servicios de biblioteca, laboratorio y aulas de innovación. Además tiene dos ambientes de servicios higiénicos tanto para damas y varones por cada pabellón, así como un ambiente del segundo piso que alberga a Dirección, secretaría y asesorías.

También se consideran escenarios de aprendizaje el laboratorio, biblioteca, dos aulas de innovación, un ambiente para atención psicológica, un ambiente de regular espacio denominado Sala de usos múltiples (SUM), así como el espacio del patio central destinado para actividades deportivas y formación general.

En cuanto al contexto educativo se tiene que un promedio de 10 docentes cuentan con formación de postgrado en Maestría, así como todos son titulados en educación, en su mayoría provenientes del Instituto Pedagógico de la localidad; mientras los directivos están en pleno proceso de capacitación en la segunda especialidad de Gestión escolar, los docentes también se muestran participativos en las capacitaciones convocadas por el Ministerio de Educación.

La experiencia se desarrolla con los 32 docentes del nivel secundaria a nivel de diagnóstico y la aplicación de la propuesta con los 10 docentes de las áreas académicas de Matemática y Comunicación, apoyan dos asesores académicos de las áreas de letras y ciencias así como una Coordinadora de Tutoría. Los docentes desarrollan su labor con estudiantes del nivel secundaria que suman en total 640 estudiantes en total, distribuidos en cinco secciones del primer grado y cuatro secciones de segundo a quinto grado respectivamente, sumando las 21 secciones, cuyo promedio por sección es de 30 estudiantes.

La comunidad docente de las áreas a investigar presenta como rasgos en el aspecto social que en su mayoría son casados, bordeando los 50 años de edad; como rasgo económico se puede afirmar que pertenecen al estrato económico medio y varios de ellos se desempeñan en otra labor económica durante la mañana; como rasgo cultural todos son titulados en educación provenientes de universidades y de institutos pedagógicos de los cuales en un 50% ostentan el grado de magister; asimismo se ha podido evidenciar a través de diferentes actividades del plan lector que tanto estudiantes

como docentes y administrativos se muestran adversos a la lectura, lo cual conlleva a un bajo nivel de comprensión lectora y por lo tanto dificultades en el aprendizaje.

La institución no cuenta con espacios abiertos o dedicados a áreas verdes, a excepción de un jardín ubicado en la frentera de la misma, por lo cual se presenta cierta dificultad en desarrollar actividades del proyecto ambiental referente a Espacios de Vida (ESVI) pero con la activa participación de los docentes de la respectiva comisión se supera tal situación promoviendo diversas alternativas al respecto.

Se puede afirmar que nuestros estudiantes ostentan un nivel educativo promedio con grandes capacidades, habilidades y virtudes a seguir desarrollándolas con voluntad de participación y organización a través del Municipio escolar, Consejo Educativo Institucional (CONEI), involucramiento en las jornadas de reflexión, en las jornadas de planificación entre otros espacios de participación, destacando en diversas oportunidades en eventos organizados por el Ministerio de Educación como son: Juegos Florales, Juegos Deportivos escolares, Olimpiada Nacional Escolar de Matemática (ONEM), Concurso Nacional de Argumentación y Debate “José María Arguedas”, Feria Nacional de Ciencia y Tecnología (FENCYT), Concurso Nacional “Crea y Emprende”; cabe resaltar la gran destreza en el deporte de Básquet obteniendo varios lauros a través de los años y convirtiéndose en un honorable competidor en esa disciplina tanto a nivel regional como nacional.

La población estudiantil en su gran mayoría proviene de un estrato económico social medio lo que repercute favorablemente al desempeño estudiantil, aunque se identifican varios casos de familias disgregadas así como una gran cantidad de estudiantes que apoyan económicamente al presupuesto familiar, desarrollando tareas encargadas por sus mismos padres.

El número de familias es similar a la cantidad de estudiantes en promedio 640 familias quienes cuentan con su organización de Asociación de padres de familia (Apafa) con la cual se tiene una estrecha relación coordinando acciones en bien de los estudiantes.

La mayoría de familias son de un estrato económico medio, los padres son empleados públicos y algunos de empresas privadas, otros se dedican al comercio así como algunos

pocos se dedican a la agricultura. Cuentan con un nivel de escolaridad de secundaria completa y superior lo que favorece la orientación y preocupación por la educación de sus hijos.

Los riesgos del entorno son los referentes a la presencia de cabinas de internet donde los estudiantes acceden con facilidad a los juegos electrónicos, así como se observa la presencia cercana de centros de diversión nocturnos; asimismo el tránsito vehicular se concentra en las calles aledañas al momento del inicio y término de la jornada escolar para ambos turnos.

Como fortalezas podemos identificar la posición económico social y cultural de los padres de familia lo que determina una formación inicial en el hogar de los estudiantes, quienes muestran una preocupación por responder a las expectativas de sus padres asumiendo sus responsabilidades de la mejor manera, son los mismos padres quienes son convocados por los maestros coadyuvando a la formación escolar de sus hijos, participando activamente en las actividades propuestas por la institución educativa. Asimismo la ubicación de la institución en la zona urbana céntrica hace posible tener estrecha relación con entidades de diverso tipo como son Universidades, institutos de formación técnica, Municipalidad provincial, Oficinas de atención de las empresas mineras, así como el rápido acceso a otras instituciones por la cercanía de rutas de transporte hacia las mismas, con las cuales se pueden realizar diversas gestiones estableciendo vínculos a través de convenios interinstitucionales.

Realizado el análisis de los resultados de aprendizajes tanto en las evaluaciones censales como en el reporte del histórico de calificaciones de los últimos tres años se identifica como problema la inadecuada Gestión curricular de estrategias metodológicas en las áreas priorizadas de Comunicación y matemática.

Dicho problema identificado se relaciona directamente con dos compromisos de gestión escolar: en primer lugar con el cuarto compromiso cuál es el de Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes, así como con el primer compromiso de gestión que alude al progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, aquí se expresa la necesidad de replantear acciones de orden metodológico para mejorar los niveles de aprendizaje, superando así los resultados insatisfactorios en

las áreas curriculares priorizadas. Asimismo se afirma que la problemática identificada se vincula con el MBD Directivo en cuanto se refiere al Dominio I: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; así como también al Dominio II: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en su competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Finalmente considerando las dimensiones de liderazgo el problema está relacionado con la Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, así como con la Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente; al fortalecer la práctica pedagógica se mejoran los procesos logrando incrementar los resultados satisfactorios en los aprendizajes de los estudiantes con el permanente apoyo y estímulos al docente con un mejor desempeño.

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

En la actualidad a nivel internacional se realizan diversas investigaciones con respecto a la medición de la calidad educativa entendida esta como un indicador de la calidad de vida del ser humano, es por ello que se han realizado diversas mediciones de los resultados de los procesos educativos, una de ellos son las pruebas Pisa que no han sido muy alentadores para el Perú. Según un estudio realizado en 64 estados y publicado en 2016 cuatro países sudamericanos: Perú, Colombia, Brasil y Argentina están entre los diez países con mayores índices de bajo rendimiento escolar en matemáticas, lectura y ciencia; los ocho países latinoamericanos que participaron en el informe PISA 2012, en el que se basa el informe más reciente, están muy por encima de la media de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en porcentaje de alumnos con bajo rendimiento escolar en las tres áreas analizadas. Perú es el país con mayor porcentaje de estudiantes de 15 años que no alcanzan el nivel básico establecido por la OCDE tanto en lectura (60 %) como en ciencia (68,5 %), y el segundo en matemáticas (74,6 %).

La situación de la I.E. “Rafael Díaz” no es ajena a la situación educativa mundial, se hace referencia que en el transcurso de los últimos 3 años los resultados de aprendizaje (Actas finales de evaluación) de nuestros estudiantes Rafaelinos no muestran resultados satisfactorios en su totalidad, a pesar de que muchos de ellos siempre han destacado en diferentes actividades académicas, culturales, sociales, deportivas; aun así, se evidencia esto solo en algunos estudiantes puesto que los resultados del análisis del histórico de calificaciones de los tres últimos años plasmados en el aplicativo del Plan Anual de Trabajo (PAT) resalta que el promedio de calificaciones prevalece en el rango de 11 a 13. Si bien es cierto en la primera Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de segundo grado de secundaria desarrollada en el año 2015, se obtiene como resultado un porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio: En relación a Comprensión lectora: 34,3% y en relación a Matemática: 31,5% se deduce que un 65,7% se encuentra entre el nivel proceso e inicio en comprensión lectora y un 68,5% de lo mismo en matemática; luego de éste análisis el autor plantea como problema la inadecuada Gestión curricular de estrategias metodológicas en las áreas priorizadas de Comunicación y matemática.

El problema identificado se relaciona directamente con el cuarto compromiso de gestión escolar que tiene por finalidad el Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de los docentes y por consiguiente con el primer compromiso de gestión que alude al progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa “Rafael Díaz” nivel secundaria, en razón a que la naturaleza del mismo expresa la necesidad de replantear acciones de orden metodológico y pedagógico para mejorar los niveles de aprendizaje, superando así los resultados insatisfactorios en las áreas curriculares priorizadas y por consiguiente lograr las metas previstas de corto y largo alcance; asimismo el problema se vincula con el MBD Directivo en cuanto se refiere al Dominio I: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; así como también al Dominio II: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en su competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la

reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Por consiguiente se puede afirmar que el problema está relacionado con las dimensiones de liderazgo señaladas por Viviane Robinson (2007) en especial con la Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, así como con la Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente; al reorientar la práctica pedagógica se rediseñan procesos que harán posible la mejora a nivel de aula logrando aprendizajes significativos en los estudiantes proporcionando el apoyo y estímulos al docente por el trabajo desarrollado de manera eficaz. De la misma forma las causas identificadas se superan desarrollando competencias o prácticas de liderazgo precisadas por Leithwood (2006) tales como establecer una dirección compartiendo una misión común focalizado en el progreso de los estudiantes, desarrollando al personal y gestionando los programas de enseñanza y aprendizaje.

El problema estudiado ha sido analizado a través de la técnica de árbol de problemas identificando las causas que lo originan; como primera causa se plantea la inadecuada utilización de estrategias metodológicas de las áreas de comunicación y matemática teniendo como efecto aprendizajes poco significativos y por consiguiente deficientes logros de aprendizajes aquí podemos identificar como factor asociado la práctica pedagógica del docente que se deriva de su formación inicial y puede afirmarse una necesidad de la formación continua a través de capacitaciones en estrategias de comprensión lectora y resolución de situaciones problema, a pesar de que se tiene como evidencia la formación de algunos docentes con estudios de posgrado.

Como segunda causa se identifica como inadecuado monitoreo y acompañamiento de la práctica docente pues se evidencia a través de la aplicación de los instrumentos de investigación el requerimiento por parte del docente en un monitoreo y acompañamiento más eficaz que realmente le sirva para mejorar su práctica pedagógica, ello va asociado al factor de Procesos de gestión en la escuela en especial el monitoreo y la retroalimentación de la práctica docente por parte de los directivos pero incidiendo en la promoción de una cultura y organización laboral que parta de ellos mismos en donde el mismo docente acompañe a su colega de manera mutua resaltando fortalezas y reflexionando sobre las mejoras a desarrollar para el logro de aprendizajes satisfactorios en los estudiantes.

Las inadecuadas relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes se constituyen en una tercera causa del problema identificado, resultando como efecto el desinterés de los estudiantes en la sesión de aprendizaje; a través del monitoreo se ha evidenciado en varios casos una relación distante por parte del docente hacia el estudiante no considerando su perspectiva, más aún se ha evidenciado que las actividades e interacciones que plantean algunos docentes no consideran un aprendizaje de alta demanda cognitiva por lo que la sesión se torna en retórica o de reproducción de contenidos temáticos. Las prácticas del aula como factor asociado a este aspecto resaltan la importancia del clima en la misma para el logro de aprendizajes lo que equivale a una reorientación de la práctica pedagógica en un ambiente de cercanía, de respeto, de cordialidad promoviendo un trabajo colaborativo entre estudiantes y docente y estudiante.

Los resultados cuantitativos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) si se tiene en cuenta la observación del desempeño docente a través de las rúbricas, cuyos resultados son los siguientes:

Rúbrica 1: 50% de docentes promueven el interés de los estudiantes por las actividades propuestas participando activamente; mientras que otro 50% no lo realiza en su real dimensión. Mientras que un 9,4 % de docentes (3) se encuentran en nivel En proceso, la principal dificultad es darle sentido y comprensión de la importancia de lo que se aprende.

Rúbrica 2: sólo el 34,4% de docentes proponen actividades que estimulan la creatividad y el razonamiento. Un 50 % de docentes (16) se encuentran en nivel En proceso presentando dificultad en el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes. Se evidencia que 5 docentes establecen interacciones que solo estimulan el aprendizaje reproductivo.

Rúbrica 3: Un 22 % de docentes (7) se encuentran en nivel Satisfactorio, monitoreando los avances de los estudiantes pero brinda una retroalimentación descriptiva. Un 15.6% (5) docentes que se ubican en el nivel En proceso brindando retroalimentación muy elemental.

Rúbrica 4: Un 22% de docentes (7) se encuentran en nivel En proceso presentando dificultad en establecer relaciones afectivas y efectivas con los estudiantes.

Algunos docentes no transmiten calidez, mostrándose distantes no prestando interés a sus preguntas, no muestran empatía.

Rúbrica 5: Un 22 % de docentes (7) se encuentran en nivel En proceso pues se evidencia algún mecanismo condicionante para regular el comportamiento como el de subir puntos. Se evidencia que 3 docentes establecen interacciones mayoritariamente de condicionamiento.

Los resultados cualitativos en función a cada aspecto se precisan a continuación:

Con respecto a la Gestión curricular identificando como causa el uso inadecuado de estrategias metodológicas en las áreas curriculares de matemática y comunicación los docentes entrevistados afirman que es muy necesario una planificación contextualizada y debe promoverse una permanente actualización o capacitación docente identificando nuevas estrategias para realizar su práctica pedagógica considerando el contexto, el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE, 2013) considera como factor asociado las Características del docente y sus prácticas pedagógicas en el aula puesto que afectan decididamente en el rendimiento escolar y se da cuenta de la necesidad de mejorar la preparación de los docentes durante su carrera profesional a través de distintas instancias de perfeccionamiento. Como elemento importante de esta actualización se constituyen la utilización de recursos del aula en donde el docente ha de cumplir un rol mediador de interacción significativa a través de los recursos Tics.

En lo que corresponde a la Dimensión de la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE) los docentes entrevistados señalan que es insuficiente y que influye en la mejora de su desempeño junto a un trabajo colegiado con un permanente intercambio de experiencias, al respecto tomando como referencia el estudio TERCE señala que no existe una estrecha relación del MAE con el desempeño académico estudiantil pero se aclara que ello se puede deber a que falta generar una cultura y organización laboral donde el perfeccionamiento de las prácticas docentes a través del monitoreo y retroalimentación mutua sirva para mejorar el desempeño docente y por consiguiente, el aprendizaje. Asimismo considerando el MBDDir señala como Dominio 2 la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la correspondiente Competencia 6 del directivo que Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes, especificando mucho más en los desempeños 20 y 21 que se refieren a la labor del directivo que monitorea y orienta el



uso de estrategias y recursos metodológicos, materiales educativos en función a metas de aprendizaje considerando las necesidades de aprendizaje del estudiante; así como debe monitorear y orientar el proceso de evaluación de manera pertinente asegurando su comunicación oportuna e implementación de acciones de mejora.

Como tercer aspecto se tiene la Gestión del clima escolar en cuanto a la mejora de las relaciones interpersonales como variable transversal, los docentes entrevistados coinciden en sus respuestas refiriéndose la necesidad de mejorar el desarrollo o fortalecimiento de las habilidades sociales o habilidades blandas tales como la asertividad, empatía, comunicación eficaz entre otras lo que conllevaría a mejorar las relaciones interpersonales y por consiguiente mejorar el clima institucional; al respecto retomando el informe TERCE que como ya se mencionó considera como variable o factor asociado a la mejora de logros de aprendizaje a las Características del docente y las prácticas pedagógicas en el aula aquí se reitera la importancia del clima en el aula evidenciándose que los procesos de aprendizaje se fortalecen cuando las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa son cordiales, colaborativas y respetuosas.

### **1.3 Formulación del problema**

Se identifican como causas las inadecuadas estrategias metodológicas en las áreas académicas señaladas, inadecuado monitoreo y acompañamiento por parte del directivo e inadecuadas relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes derivando como consecuencias aprendizajes poco significativos, sesiones de aprendizajes rutinarios y desinterés del estudiante por aprender.

Ante la situación problemática identificada donde se determinan las causas y por consiguiente los objetivos que servirán de guía para las actividades propuestas en la superación de las condiciones inadecuadas de enseñanza aprendizaje, se hace necesario considerar y priorizar el accionar directivo en función al MBD Directivo, la vinculación de las competencias directivas con la resolución del problema tiene relación con ambos dominios, con el Dominio I: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y su correspondiente competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje y con

mayor precisión en los desempeños 1 y 2 que consideran el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje así como el diseño de manera participativa de los instrumentos de gestión escolar considerando el diagnóstico hacia el logro de metas; asimismo se relaciona también al Dominio II: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en su competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje, considerando de manera específica los desempeños 20 y 21 que requieren de un directivo que Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, uso del tiempo, de materiales educativos, del proceso de evaluación en función a las metas de aprendizaje considerando las necesidades básicas de los estudiantes y dando información oportuna de sus resultados para la implementación de acciones de mejora.

Planteando algunas estrategias como alternativas de solución a través del plan de acción orientadas por tales dimensiones hacia el logro de los compromisos de gestión estaremos en el camino correcto hacia el logro de los aprendizajes de todos nuestros estudiantes.

Es importante considerar la contextualización del currículo que responde directamente a las realidades y especificidades del grupo de alumnos y alumnas en un contexto determinado “contextualizar el currículo es planificar y ejecutar los procesos de enseñanza aprendizaje considerando los intereses, las necesidades y las expectativas del grupo cultural al que estos pertenecen” D. L. Candanedo (2013) Conceptos de Planificación didáctica contextualizada.

El acompañamiento y monitoreo es un aspecto importante del liderazgo pedagógico pues la visita y la reflexión sobre la práctica genera una mejora en la misma.

Se toman en cuenta los aspectos señalados en las rúbricas de Observación del Desempeño Docente establecidos por el Ministerio de Educación, así como aspectos de planificación curricular tales como: el uso del tiempo en el aula, El uso de herramientas

pedagógicas durante la sesión de aprendizaje y El uso de materiales y recursos educativos entre otros Planificación escolar (2016). Minedu.

Las relaciones interpersonales son vínculos o lazos entre las personas integrantes de una comunidad, que resultan indispensables para el desarrollo integral del ser humano, y en especial de las habilidades sociales. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir la vida, perspectivas, necesidades y afectos donde entra en juego la interacción con el entorno. Monje Di Natale (2015).

Al asumir la responsabilidad de desempeñar el cargo directivo en bien de la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes y siendo proactivo con la diversidad de problemas a superar se ha priorizado y formulado el siguiente problema “Inadecuada gestión curricular en las áreas de Comunicación y Matemática en el nivel secundaria de la I.E. Rafael Díaz de Moquegua”.

#### **1.4 Planteamiento de alternativa de solución**

Al identificar la problemática de la I.E. “Rafael Díaz” aspecto que tiene que ver estrechamente con la gestión escolar, se ha priorizado el problema más notorio y que afecta al logro de aprendizajes cual es el de una Inadecuada gestión curricular en las áreas curriculares de Comunicación y Matemática a partir de allí se identifican las causas que originan éste problema y para superarlo se plantean objetivos específicos a desarrollar con los docentes principalmente, no dejando de considerar a los estudiantes y padres de familia, asimismo se dimensionan estos aspectos para con ello plantear las actividades significativas que van desde la implementación de jornadas de capacitación en estrategias metodológicas de comunicación y matemática, así como la formación y puesta en marcha de grupos de interaprendizaje (GIA) y comunidad de aprendizaje (CPA) en donde se promoverá el intercambio de experiencias; otra acción relevante será la de implementación de fortalecimiento de la dimensión MAE a través de un diagnóstico, un plan de acción consensuado, la sistematización correspondiente para la difusión de avances y necesidades estableciendo compromisos para la mejora permanente y complementario a ello un correspondiente plan de trabajo colegiado, como acción transversal se fortalecerán las relaciones interpersonales implementando

talleres de fortalecimiento de las habilidades sociales así como la ejecución de jornadas de integración de toda la comunidad educativa; con todas estas acciones se contrarrestaran las causas que originan el problema alcanzando el objetivo general, cuales, Fortalecer la gestión curricular desarrollando estrategias metodológicas adecuadas en las áreas específicas de Comunicación y matemática.

**Tabla 1**

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

<i>CAUSAS</i>	<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>ACCIONES</i>
Inadecuado uso de estrategias metodológicas del área de comunicación y matemática	Fortalecer el desempeño docente en la utilización de Estrategias metodológicas adecuadas de las áreas de Comunicación y matemática	Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de Grupos de inter aprendizaje y CPA para intercambio de experiencias.</li> <li>- Implementación de Fortalecimiento de capacidades</li> </ul>
Inadecuado monitoreo y acompañamiento de la práctica docente	Implementar un adecuado Plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente	MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del diagnóstico del desempeño docente.</li> <li>- Implementación consensuada del Plan de MAE.</li> <li>- Sistematización de logros obtenidos con el MAE.</li> <li>- Elaboración de Planes de trabajo colegiado por áreas.</li> </ul>
Inadecuadas Relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes	Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos.	Gestión del Clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales.</li> <li>- Realización de Jornadas de integración: Directores-docentes-estudiantes.</li> </ul>

**1.5 Justificación**

Las acciones a ejecutar cobran importancia pues se llevan a cabo con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes a través de la gestión del directivo que ha de establecer una dirección con una visión y misión claras y al diseñarse los objetivos se promueven prácticas de desarrollo del personal fortaleciendo sus capacidades reorientando la práctica docente de ser necesario generando condiciones de trabajo tales como establecimiento de la planificación de horarios y espacios acordes al trabajo

colegiado y colaborativo redistribuyendo el liderazgo en estrecha coordinación con los asesores de área.

Al implementar un plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente se supervisa y evalúa la enseñanza así como la contextualización del currículo siempre confiando en las fortalezas y capacidades de los docentes motivándolos hacia una permanente mejora y actualización dando apertura a su capacidad de iniciativa y sugerencias con un enfoque crítico reflexivo.

La implementación de un adecuado Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación se complementa con el fortalecimiento del desempeño docente promoviendo la reorientación de sus estrategias metodológicas en las áreas de matemática y comunicación prioritariamente así como con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes; todo ello dirigido por un equipo directivo que movilizará acciones rediseñando contextos de trabajo y relaciones profesionales asumiendo la gran responsabilidad de ser “líderes pedagógicos” siempre no perdiendo de vista el elemento principal, cual es, el aprendizaje de nuestros estudiantes rafaelinos, impacto final de todo nuestro accionar. La relevancia de la formación continua y el desarrollo de capacidades respondiendo a las reales necesidades de aprendizajes de los docentes (variable de Leithwood en el desarrollo de capacidades).

## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

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

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Calvo, C. (2014) al plantear su tesis: “Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional Docente en la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” - San Nicolás, 2014” determina la relación que existe entre supervisión pedagógica y el desempeño docente, con un diseño no experimental de contrastación de hipótesis descriptiva correlacional. En dicha investigación se aplican cuatro instrumentos: Ficha de revisión documental, ficha de observación, guía de entrevista y cuestionario; teniendo como muestra 103 docentes. Los resultados hacen notar la relación directa y significativa entre la supervisión pedagógica y el desempeño profesional confirmando la hipótesis general así como las específicas en cada una de las dimensiones estudiadas: verificación/control pedagógico, monitoreo pedagógico y acompañamiento pedagógico.

Como principal conclusión se afirma que a mayor incremento de la supervisión pedagógica se mejorará el Desempeño docente; a su vez la adecuada aplicación de un monitoreo y acompañamiento incrementará los niveles del desempeño docente y por consiguiente se mejora la calidad de la educación.

En la labor del directivo con un enfoque de liderazgo pedagógico se hace indispensable la implementación de un adecuado Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación como un proceso que servirá para reorientar la práctica pedagógica del docente en la búsqueda incesante de mejora, de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje que ayudarán a revertir los bajos niveles de logro de los estudiantes y por consiguiente lograr la calidad educativa. El antecedente de investigación revisado contribuye al presente en cuanto reafirma la labor del directivo como líder y gestor de la supervisión pedagógica con una adecuada aplicación del monitoreo y acompañamiento que buscan

mejorar el desempeño docente y por consiguiente los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Tafur, M. (2014) en su tesis: "Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa 3056 Gran Bretaña del distrito de Independencia" con un diseño cuantitativo, descriptivo correlacional de corte transversal, no experimental dicha investigación fue realizada con la colaboración de docentes y estudiantes llevándose a cabo durante cuatro años, la población la constituye 26 docentes y 120 estudiantes del mismo colegio considerándose el tipo de muestreo no probabilístico y censal, la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario en la escala Likert: cuestionarios dirigido a los estudiantes para conocer características de la variable Gestión pedagógica, así como de la variable dependiente Servicio educativo; asimismo se utilizaron fichas bibliográficas para la recolección de información así como fórmulas estadísticas para su procesamiento.

En general los resultados expresan que existe una relación significativa entre la gestión pedagógica con la calidad del servicio educativo estableciéndose como primera conclusión. Del mismo modo se concluye que existe una relación significativa entre la planificación curricular, la utilización de los recursos didácticos, las capacidades didácticas y la calidad de servicio educativo en la Institución Educativa 3056 Gran Bretaña del distrito de Independencia.

La calidad del servicio educativo que brinda la institución educativa es la carta de presentación de la gestión pedagógica que realiza el directivo que ha planificado la formación continua de sus docentes a través de diferentes actividades de capacitación en los aspectos en los cuales presentan debilidades, según la ejecución del plan de monitoreo que cuenta con un cronograma que considera a todos y cada uno de los docentes tanto en la observación del aula y de la labor colegiada que realizan durante el año escolar.

Yabar, I. (2013). En su tesis: "Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima. Cercado", con una población investigada de 44 docentes tomándose como muestra a los

44 docentes. El tipo de investigación es no experimental con un diseño de tipo descriptivo relacional no causal. Se utilizó como instrumento de medición: un Cuestionario de Gestión educativa y un Cuestionario para la Práctica Docente.

Se destacan como principales conclusiones:

Se identifica una relación directa entre la gestión educativa y la práctica pedagógica docente, entre evaluación y práctica pedagógica del docente, entre Planeamiento y la práctica profesional pedagógica del docente.

Se demuestra relación entre la gestión directiva y la práctica pedagógica de los docentes identificándose procesos muy positivos desarrollados en base al monitoreo, un estricto cumplimiento de la calendarización, la adecuada relación estudiante-profesor, y relación entre el control de la gestión educativa y la práctica docente quedando rechazada la hipótesis nula.

La gestión directiva que considera un plan de monitoreo y evaluación adecuado para la mejora de los desempeños de los docentes está asegurando que los bajos niveles de logros de aprendizaje se reviertan en favor de los estudiantes, ya que el acompañamiento de cada docente con la debida asistencia técnica permitirá desarrollar sesiones de aprendizaje que involucren a todos los estudiantes, que se promueva en ellos la creatividad, el razonamiento, así como el pensamiento crítico en un ambiente de proximidad y respeto que por ende permitirá mejorar la calidad del servicio educativo, elevando los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes.

Aprendiendo a aprender por un buen vivir, Huancané – Puno, es una experiencia exitosa financiada por el FONDEP la cual plantea como objetivo general: Socializar los aprendizajes producidos con liderazgo, creatividad, participación comunitaria, alianzas estratégicas, autonomía y oportunidad, que permitan fortalecer la formación integral de sus actores educativos y optimizar los procesos de gestión de la institución y como un objetivo específico: Motivar a las instituciones educativas a cultivar una gestión participativa, autónoma y compartida; que considera las visiones personales y propósitos comunes. Participaron de la experiencia todos los miembros de la comunidad educativa inclusive se integra decididamente a los aliados estratégicos externos, las



acciones desarrolladas para el logro de una Gestión que genera una cultura en los aprendizajes con creatividad, autonomía y oportunidad aspirando a un buen vivir; plantean acciones en función a tres grandes ejes: Horizonte de la calidad estableciendo su visión institucional a través de su PEI y PCI dando impulso al proceso de Acreditación; Implementación de acciones de mejora poniendo en marcha un proceso de Autoevaluación y un Plan de mejora; Alianzas estratégicas que complementan significativamente la labor de la I.E.

Con la experiencia se tiene como resultado la elaboración de los documentos de gestión considerando las necesidades, el contexto y la participación democrática de todos los actores educativos, se logra institucionalizar los valores de manera consensuada ligados al buen vivir que nutrirán los acuerdos de convivencia, se firma convenios inter institucionales que promueven los círculos de interaprendizaje que ha permitido desarrollar estrategias de enseñanza y aprendizaje, elaboración de instrumentos de supervisión consensuados, convenios de intercambio de experiencias, elaboración de unidades y sesiones de aprendizaje, elaboración y utilización de materiales para mejorar los aprendizajes.

La experiencia tomada como referente es un aporte al presente pues ratifica el hecho de una gestión con liderazgo pedagógico que asume el reto de una evaluación de todos los procesos que se ejecutan en la institución educativa, siendo algunos de ellos la gestión curricular para lo cual se desarrollan actividades que generen intercambio de experiencias, nociones, enfoques, teorías, todo ello a su vez para identificar estrategias que han de servir para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, de la misma forma se rediseñan acciones de monitoreo que tienen la particularidad de consenso y participación, buscando la autonomía docente en su mismo desempeño así como se fortalecen los valores como “corazón” del quehacer educativo actuando siempre en función a principios que buscan el bienestar de todos.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Berrío, K. (2017). Al plantear su tesis: “La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza”,

desarrollado con un enfoque cualitativo analizando la dinámica social de la comunidad educativa y su incidencia en la gestión curricular; se considera una investigación no experimental con un diseño crítico – descriptivo.

La institución educativa cuenta con 47 docentes en las diferentes áreas del saber, un rector y dos coordinadores uno para la primaria y otro para secundaria. Se trabajó con un grupo focal que se compone de 4 docentes de educación básica primaria y 4 docentes educación básica secundaria de las diferentes especialidades. Se utilizaron diversas Técnicas e instrumentos para la recolección de información tales como la Revisión Documental y su ficha de revisión documental, La entrevista semiestructurada con su protocolo de entrevista semiestructurada y las Reflexiones pedagógicas.

Con la presente investigación se llega a concluir: en relación a las políticas educativas establecidas para las instituciones, a partir de la normas correspondientes se determinó la inexistencia de una adecuada integración entre los documentos institucionales y la normatividad vigente, debiendo integrarse la gestión curricular con el PEI instrumento orientador de los directivos, notándose que no se generan procesos de actualización del mismo lo cual origina a su vez, ambigüedad, descontextualización y un mínimo compromiso de los docentes.

Con la entrevista realizada a los docentes, se concluye que no hay diferencias marcadas entre los docentes nombrados con diferentes leyes así como sobre la concepción que se tiene del trabajo que desarrolla la gestión curricular en los procesos de formación identificándose con la misión institucional, desde la perspectiva de los docentes se reconoce la importancia de la gestión curricular.

A partir de la gestión curricular los docentes trabajan en la búsqueda de estrategias o métodos que apoyen procesos académicos, a través de la reestructuración del plan de área y la implementación de proyectos de aula; así también se reconocieron algunas debilidades que tienen que ver con la articulación de esos métodos con lo estipulado en el PEI; algunos docentes desconocen sobre la coherencia que debe existir entre la normatividad, los lineamientos de la institución, la praxis en el aula y un seguimiento adecuado a los planes de mejoramiento institucional.

Con las técnicas e instrumentos utilizados se evidencia como los procesos de gestión curricular están ligadas por algunas dificultades en relación con las directrices administrativas, como es la falta de apoyo para los proyectos institucionales, la inoperancia de algunos equipos de trabajo como la junta de egresados, la junta de padres de familia, estas falencias tienen un efecto directo en el proceso formativo del estudiante, todo esto aunado a resistencias de tipo administrativo que vulneran los procesos de mejoramiento educativo.

Asimismo se concluye que desde la gestión curricular se planifican y se direccionan procesos de evaluación, encontrándose que no existe una verdadera articulación en la práctica pedagógica lo que demanda una revisión y reorientación de las estrategias que logren articular la gestión del currículo, superando los inconvenientes de falta de coordinación entre docentes, desmotivación por la ausencia de acompañamiento, desconocimiento de la forma de articular los procesos de la gestión curricular así como la reducida participación de los agentes educativos. Finalmente se ratifica el efecto favorable que la gestión curricular tiene sobre el mejoramiento educativo realizándose el monitoreo correspondiente y corrigiéndose los aspectos antes señalados.

La importancia de la gestión del currículo es la pieza clave en la mejora de los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes, por lo cual las acciones que se deben considerar en este proceso incluyen a todos los actores educativos, en el grado de influencia que ejercen en el proceso formativo del estudiante.

La gestión curricular es el punto de partida para que los docentes busquen la metodología adecuada que apoye su labor formativa, implementando estrategias y proyectos de aula en base a un diagnóstico coherente con los lineamientos de la institución educativa, a través del mejoramiento continuo propuesto en el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Rodríguez, S. (2015) plantea su tesis: “Relación entre las competencias de comprensión lectora y resolución de problemas matemáticos en los alumnos de tercero primaria de un establecimiento privado”. Guatemala de La Asunción, se contó con una muestra de 85 estudiantes, los instrumentos usados fueron la Serie Internacional de Lectura, nivel 2, que evalúa tres aspectos: nivel de Comprensión, Velocidad de Comprensión y

vocabulario. Así mismo para evaluar la competencia resolución de problemas matemáticos se utilizó una prueba elaborada por la investigadora, la contiene: Una prueba de comprensión del problema, con enunciado y 10 ítems que evalúan los cuatros pasos del modelo de Pólya y otra prueba de resolución de problemas, en la cual los estudiantes encuentran la solución del enunciado con operaciones matemáticas. Se concluye que al medir el nivel de la competencia de comprensión lectora y la resolución de problemas matemáticos existe una relación estadísticamente significativa incluso mayor de 0.05 entre ambas variables. También se comprobó un nivel que puede considerarse alto en competencia comprensión lectora, no sucediendo lo mismo en la competencia resolución de problemas que se cataloga como bajo”.

Considerando las áreas básicas de matemática y comunicación en el desarrollo de competencias transversales a las otras áreas del currículo, debido a que los desempeños de comprensión lectora o resolución de problemas que logran los estudiantes no son los más óptimos, es que se tienen que adoptar medidas urgentes que movilicen los documentos de gestión de la institución educativa como es el PEI, PAT, plan de mejora, plan de acompañamiento y otros.

Alvarez, M. y Messina, C. (2009). En su tesis “Sistematización de la experiencia y orientaciones para la gestión del acompañamiento docente en los colegios de la Fundación Belén Educa”, investigación llevada a cabo al interior de los colegios de la FBE en donde se recopila la información de los diferentes actores: experiencias de las tesisistas, documentos institucionales relevantes, entrevistas a tres actores institucionales que ocupan cargos estratégicos en la implementación del acompañamiento, aplicación de una encuesta de validación a 26 coordinadores de ciclo de diferentes colegios de la FBE con preguntas acerca de elementos constitutivos del proceso de acompañamiento docente dentro de la institución, sistematizándose toda la experiencia en acompañamiento en la FBE.

Como principales conclusiones se plantean la importancia del acompañamiento docente como elemento básico para optimizar la práctica pedagógica desarrollada por los docentes y con ello impactar los aprendizajes de los estudiantes. Desde este aspecto se focalizó la observación de clases como una práctica válida para producir un buen

desempeño pedagógico. Por tanto se concluye que es fundamental realizar la observación en aula, espacio central del sistema educacional. Es en el aula donde se puede comprobar si hay rigurosidad, preparación, reflexión, compromiso y vocación para con la acción educativa.

No deben dejarse de lado los factores asociados, estos elementos deben estar consignados en un plan de acompañamiento que coadyuvará a mejores resultados. Es importante compartir experiencias exitosas de acompañamiento de otras instituciones, se debe tener como meta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Las acciones del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la institución educativa no sólo se dirigen a la optimización de la práctica pedagógica, sino también a elevar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes, por lo cual la observación de aula con la aplicación del instrumento “Rúbricas de observación de aula” normado por el Ministerio de educación, no queda solo en una observación de la clase del docente, sino que tiene que ser acompañado con una asistencia técnica ad hoc a sus necesidades para que logre un mejor desempeño pedagógico.

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

### **2.2.1 Gestión curricular**

La noción de gestión curricular se precisa como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes por parte de los estudiantes (Volante et al, 2015, p. 97). Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead y Boschee, (2013).

La planificación curricular debe guardar coherencia con los aprendizajes que se van a lograr en los estudiantes, de allí su importancia y la rigurosidad con que debe implementarse en la gestión educativa.

Murphy et al. (2007) y Pont et al. (2008) señalan: “los líderes eficaces entienden la importancia del currículum riguroso ofrecido por los maestros y experimentado por los estudiantes, así como las repercusiones de un currículum riguroso en las ganancias en el logro estudiantil”.

Elevar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes significa que los docentes han realizado un trabajo de planificación curricular que responde a las demandas de los mismos dentro de un marco de monitoreo y acompañamiento continuo.

### **2.2.2. Comprensión lectora.**

MINEDU, DCN. (2009) la comprensión de textos “consiste en otorgar sentido a un texto a partir de las experiencias previas del lector y su relación con el contexto. Este proceso incluye estrategias para identificar la información relevante, hacer inferencias, obtener conclusiones, enjuiciar la posición de los demás y reflexionar sobre el proceso mismo de comprensión, con la finalidad de auto regularlo”.

La implementación adecuada del proceso lector en la sesión de clase refiere utilizar las estrategias adecuadas en los procesos didácticos: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura que se planificaron según los intereses y necesidades de los estudiantes a los cuales está dirigida la sesión.

La OCDE (2009), señala que el concepto de comprensión lectora retomada por muchos países, es un concepto mucho más amplio que la noción tradicional de la capacidad de leer y escribir (alfabetización), en este sentido, señala la OCDE, que la formación lectora de los individuos para la efectiva participación en la sociedad moderna requiere de la habilidad para decodificar el texto, interpretar el significado de las palabras y estructuras gramaticales, así como, construir el significado. La comprensión lectora involucra por tanto, la habilidad de comprender e interpretar una amplia variedad de tipos de texto y así como de dar sentido a lo leído al relacionarlo con los contextos en que aparecen.

Las situaciones planteadas en el texto leído pueden ser trasladadas a situaciones nuevas del entorno del estudiante, por lo que él le encuentra sentido y considera interesante lo

que lee, además de ir desarrollando otras habilidades comunicativas de la comprensión e interpretación de un texto.

Asimismo Mendoza, A. (1998) afirma que “En la lectura no basta la mera identificación lingüística y su correspondiente decodificación de los elementos y unidades del código lingüístico”(p. 52). Así mismo en una lectura se busca información contenida en el texto e ir más allá de la información explícita dada por el texto. Cuando se lee se realiza un proceso mental de gran utilidad para la vida del estudiante quién logra considerar que lo leído puede ayudarle a resolver sus problemas en la vida cotidiana.

Al interactuar con el texto se procesa la información llegando a la comprensión del mismo por ello Carranza, M. (2004) señala “La comprensión lectora a la que el lector llega durante la lectura se deriva de sus expectativas acumuladas, las cuales entran en juego a medida que se decodifica las palabras, frases, párrafos e ideas del autor.” Encontrar el sentido al texto leído es igual a decir ha comprendido un texto.

La planificación de una sesión de comprensión de lectura implica tomar en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes por cuanto se ejecuta los procesos didácticos de la comprensión de textos, ellos encontrarán sentido a lo que leen.

Por su parte Cooper, J. (1990) establece “la interacción entre el lector y el texto es el fundamento de la comprensión, pues a través de ella, el lector relaciona la información que le proporciona el autor le presenta con la información almacenada en su mente” (p 462).

Para que exista comprensión del texto en el estudiante es necesario aplicar una serie de actividades estratégicas en la sesión de aprendizaje, que permita la mayor cantidad de interacciones entre el autor del texto y la persona que lee.

### **2.2.3 Pensamiento Lógico matemático.**

Frente a los tiempos de globalización estrechamente relacionados a la educación uno de los principales propósitos de la educación básica es “el desarrollo del pensamiento matemático y de la cultura científica para comprender y actuar en el mundo”. En

consecuencia, el área curricular de matemática se orienta a desarrollar el pensamiento matemático y el razonamiento lógico del estudiante, desde los primeros grados, con la finalidad que vaya desarrollando las capacidades que requiere para plantear y resolver con actitud analítica los problemas de su contexto y de la realidad. (Diseño Curricular Nacional de la EBR 209-2021 2ª ed, pg. 316).

La capacidad lógica que desarrolla el estudiante en el transcurso de su vida escolar le ayuda a poder resolver problemas desde los de estructura más simple hasta los más complejos, según la evolución de los ciclos educativos, en los cuales realiza actividades planificadas por sus docentes del área de matemática.

Según Rutas del Aprendizaje (2015, p. 19), para desarrollar el pensamiento matemático resulta relevante el análisis de procesos de casos particulares, búsqueda de diversos métodos de solución, formulación de conjeturas, representación de argumentos para sustentar las relaciones, extensión y generalización de resultados organizados en competencias matemáticas: Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad implica desarrollar modelos de solución numérica, comprendiendo el sentido numérico y de magnitud, la construcción del significado de las operaciones, así como la aplicación de diversas estrategias de cálculo y estimación al resolver un problema. También se deben desarrollar habilidades, conocimientos, creencias, disposiciones, hábitos de la mente, comunicaciones, capacidades para resolver problemas que las personas necesitan para participar eficazmente en situaciones cuantitativas que surgen en la vida y el trabajo.

Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de regularidad, equivalencia y cambio implica desarrollar progresivamente la interpretación y generalización de patrones, la comprensión y el uso de igualdades y desigualdades, y la comprensión y el uso de relaciones y funciones. Esto se logra usando el lenguaje algebraico como una herramienta de modelación de distintas situaciones de la vida real. Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de forma, movimiento y localización implica desarrollar progresivamente el sentido de la ubicación en el espacio, la interacción con los objetos, la comprensión de propiedades de las formas y cómo estas se



interrelacionan, así como la aplicación de estos conocimientos al resolver diversos problemas.

Actúa y piensa matemáticamente en situaciones de gestión de datos e incertidumbre implica desarrollar progresivamente formas cada vez más especializadas de recopilar, y el procesar datos, así como la interpretación y valoración de los datos, y el análisis de situaciones de incertidumbre.

El logro del pensamiento matemático para que pueda actuar el estudiante en diferentes situaciones de cantidad, regularidad, gestión de datos u otro, es de resolver problemas particulares planificados en base a situaciones reales de su contexto con el uso de estrategias que promuevan el razonamiento matemático y lógico.

### **Resolución de problemas.**

Guzman, M. (1984) señala que “A la resolución de problemas se le ha llamado con razón, el corazón de las matemáticas, pues es ahí donde se puede adquirir el verdadero sabor que ha atraído y atrae a los matemáticos de todas las épocas. Del enfrentamiento con problemas adecuados es donde pueden resultar motivaciones, actitudes, hábitos, ideas para el desarrollo de herramientas, en una palabra, la vida propia de las matemáticas”. La resolución de problemas constituye un objetivo básico y una parte integral de toda actividad matemática. Se trata de un proceso que debe proporcionarse en el aula, el contexto donde puedan aprender los conceptos y destrezas, desarrollar y aplicar las estrategias para su resolución, valorar el proceso utilizado al menos en la misma medida en que se valora el resultado, potenciar la comunicación matemática, y el profesor debe de aumentar la confianza en el uso de las matemáticas, considerando al error en su justa medida y, en definitiva, percibir la correcta visión de lo que significa aprender matemáticas y resolver problemas.

Con el uso adecuado de materiales y recursos en las actividades planificadas en la sesión de aprendizaje del área de matemática, se puede fortalecer el interés de los estudiantes por la resolución de problemas que están relacionados a su vida y que comprendan que el error es parte del aprendizaje.

Polya, G. (1989) El resolver problemas es una cuestión de habilidad práctica como, por ejemplo, el nadar. La habilidad práctica se adquiere mediante la imitación y la práctica. Al tratar de nadar imitamos los movimientos de pies y manos que hacen las personas que logran así mantenerse a flote, y finalmente aprendemos a nadar practicando la natación. Al tratar de resolver problemas, hay que observar e imitar lo que otras personas hacen en casos semejantes, y así aprendemos problemas ejercitándolos al resolverlos.

En un problema, a menudo, nos encontramos que, inicialmente no se sabe cómo abordarlo y finalmente resolverlo, lo que lleva en ocasiones a no percibir claramente en qué consiste el problema. Un problema exige tiempo, una inversión de energía, así como una innegable adecuación a las circunstancias, en pocas palabras es un auténtico reto, en donde debemos presentar actitudes positivas, así a menudo se escucha “cuanto más práctico, menos me equivoco”, mejorando nuestras estrategias y modos de ver el problema. Además existen fases para resolver problemas matemáticos; así mismo podemos observar que Pólya determina cuatro fases al tratar de encontrar la solución:

**Comprender el problema:** Es la primera fase que se refiere al momento donde lo primero que el estudiante debe hacer es comprender el problema, es decir, entender lo que se pide, por cuanto que no se puede contestar una pregunta que no se comprende, ni es posible trabajar para un fin que no se conoce. Por tanto, el docente debe cerciorarse si el estudiante comprende el enunciado verbal del problema, para ello, es conveniente formularle preguntas acerca del problema. De esta forma, el estudiante podrá diferenciar cuál es la incógnita que debe resolverlo, cuáles son los datos y cuál es la condición. Asimismo, si en el problema se suministran datos sobre figuras, se recomienda que el alumno dibuje o represente y destaque en ella la incógnita y los datos. (Polya, G pag 19)

En esta fase el estudiante expresa con sus propias palabras el problema, explica a otro compañero o parafrasea el problema haciendo uso de un lenguaje claro y sencillo.

**Configurar un plan:** Es la segunda fase donde Pólya afirma que : “tenemos un plan cuando sabemos, al menos a “grosso modo”, qué cálculos, qué razonamientos o construcciones habremos de efectuar para determinar la incógnita” (op. Cit., p.30). De

acuerdo con el autor, una vez que el estudiante ha comprendido el problema debe pasar a la segunda fase, es decir, debe concebir un plan de resolución, sin embargo entre estas dos fases el camino puede ser largo y difícil, pues ello depende de los conocimientos previos y de la experiencia que posea el individuo (Polya, G)

En esta fase la resolución de un problema depende de la base de habilidades y conocimientos que tengan, así como las relaciones que le exige el problema y sus saberes previos, entra en juego el uso de estrategias heurísticas.

**Ejecutar un plan:** Es la tercera fase que se refiere al proceso donde el estudiante deberá aplicar el plan que ha concebido, para ello hace falta que emplee los conocimientos ya adquiridos, haga uso de habilidades del pensamiento y de la concentración sobre el problema a resolver (Polya, 1984, p.33). El estudiante debe tener claridad en cuanto a que el plan constituye un lineamiento general, por tanto llevarlo a cabo debe ser muy cuidadoso y revisar cada detalle. En este sentido, el maestro debe insistir para que el alumno verifique cada paso que realice, se asegure de la exactitud de cada uno e inclusive, demuestre que llevó a cabo cada detalle con tal precisión.

En esta fase, se debe de observar las actitudes positivas como la curiosidad, confianza, tranquilidad, disposición para aprender y gusto por los retos, comprendiendo lo que realiza.

**La visión retrospectiva:** Esta cuarta fase se refiere al momento donde el estudiante reexamina el plan que concibió, así como la solución y su resultado. Esta práctica retrospectiva le permitirá consolidar sus conocimientos e inclusive mejorar su comprensión de la solución a la cual llegó. El docente debe de aprovechar este paso para que el estudiante constate la relación de la situación resuelta con otras que pudieran requerir un razonamiento más o menos similar, con el fin de facilitarle la transferencia a otras situaciones que se le presenten e inclusive en la solución de problemas de la vida misma.

La presentación de nuevas situaciones de manera más simple en los problemas ayuda a que los estudiantes realicen analogías que ayuden a entender el trabajo que va realizando. Otro aspecto a considerar es la actitud del maestro durante la ejecución del

problema realizando preguntas que parten de lo general, es decir que deben poder aplicarse a problemas de todo tipo; o de una sugerencia simple y natural, de lo contrario serían inoportunas y no contribuirían al desarrollo de aptitudes del alumno y no solamente a una técnica particular.

Además de las cuatro fases para la resolución de problemas también en el presente estudio se tratará las Estrategias de resolución de problemas, un gran descubrimiento resuelve un gran problema, pero en la solución de todo problema, hay un gran descubrimiento. El Problema que se plantea puede ser modesto; pero si pone a prueba la curiosidad que induce a poner en juego las facultades inventivas, si se resuelve por sus propios medios, se puede experimentar el encanto del descubrimiento y el goce del triunfo. (Polya, 1984, p.7).

El planteamiento de Polya en la resolución de problemas matemáticos, el gusto e interés por realizar dichos cuestionamientos, debe considerar necesariamente las fases indicadas y el uso de estrategias que propicien el aprendizaje por descubrimiento que garantiza el logro de las competencias matemáticas.

### **2.2.3 Grupos de interaprendizaje**

Las reuniones de grupos de interaprendizaje son espacios de reflexión grupal, para aprender y enriquecer lo aprendido: “Se reúnen para aprender unos de otros”. Se inicia con la reflexión sobre la práctica que están realizando en los círculos de aprendizaje y generan estrategias para superar las dificultades que surgen en la aplicación de las estrategias. Es decir, se hace una lectura de la práctica, “acción sobre la acción”. MINEDU (2013).

Los objetivos del GIA son:

Dar respuesta de manera pertinente a las necesidades de formación de los facilitadores, propiciando la construcción de un modelo propio, en el que se sustente la reflexión sobre la praxis educativa.

Promover la formación de equipos a través del trabajo cooperativo, partiendo del intercambio de experiencias y de la capacidad de los facilitadores.

Reforzar colectivamente la aplicación de la propuesta educativa: marco curricular, uso de materiales educativos, estrategias de focalización y permanencia de estudiantes en los círculos de aprendizaje.

Validar procesos que favorezcan la innovación educativa.

Las características de los GIA son:

Permiten retroalimentar la práctica desde la experiencia.

Son reuniones planificadas que incorporan elementos de instrucción.

Están conformados por 10 participantes.

Tienen una duración de 3 horas como máximo.

Se realizan dos GIA por semana (cada supervisor/a).

La asistencia y permanencia es obligatoria.

Los GIA comprenden una ruta básica que presenta los siguientes procesos:

Motivación: busca generar un clima de predisposición para el trabajo y debe mantenerse a lo largo de la reunión.

Presentación: se muestra la ruta a seguir durante la sesión y se favorece el intercambio de información entre facilitadores y el supervisor. Aquí se destacan los logros, dificultades o expectativas generadas como consecuencia de la práctica pedagógica en el círculo.

Reforzamiento: tomando como referencia las observaciones y las necesidades manifestadas por los facilitadores, se desarrollan los contenidos de la propuesta curricular y metodológica utilizando técnicas participativas, estudio de casos, organizadores visuales, etc. que faciliten la construcción de aprendizajes.

Transferencia o aplicación práctica: se hará mediante las programaciones de las unidades de aprendizaje previstas.

Evaluación: tiene que ser continua; permite contrastar y comparar cómo iniciamos el GIA y cómo estamos ahora, a fin de valorar nuestro proceso de aprendizaje y los logros alcanzados. Es útil responder a las preguntas: ¿Cómo me sentí? ¿Qué aprendí? ¿Cómo lo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Qué otras estrategias podríamos haber utilizado?

¿Cómo pudimos haber enriquecido nuestra GIA? ¿Qué nos faltó?, etc. Se ha de propiciar la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Toda GIA también debe ser planificada en cuanto a las actividades y temática a desarrollarse en las reuniones.

#### **2.2.4 Comunidades de Aprendizaje. (CPA)**

Definición.

Según Krichesky y Murillo Torrecilla (2011), constituye una herramienta de reforma que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativo, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia.

En los tiempos actuales es una necesidad implementar los CPA al interior de las instituciones educativas.

Características.

Claudio (2005) establece que la escuela exitosa, debe ser dirigida por los siguientes valores centrales y ejemplarizantes, estas pueden ser características que fortalezcan las Comunidades Profesionales de Aprendizaje:

Excelencia

Innovación y mejoramiento continuo

Trabajo en equipo colaborativo

Respeto

Integridad

Alegría

#### **2.2.5 Monitoreo, acompañamiento y Evaluación.**

Función de Monitoreo.

Según Haddad, J. (2002), monitoreo pedagógico es una actividad permanente que tiene por objetivo conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia del servicio educativo.

El autor señala que esta función consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de carácter técnico, para la mejora de los procesos a nivel del aula y la obtención de resultados en la gestión pedagógica. Además monitoreo es parte del seguimiento al quehacer pedagógico que tiene como propósito favorecer el desarrollo de sus capacidades personales, sociales y profesionales generando la reflexión a partir de la acción.

Como estrategia de seguimiento se puede decir que está destinado a identificar de manera sistemática y periódica la calidad de desempeño del docente en el aula de clases, para verificar el avance en la ejecución de las actividades desarrolladas (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades a efecto de introducir los ajustes a los cambios pertinentes, que aseguren el logro de resultados y efectos en el entorno.

El monitoreo permite tener evidencias físicas de la supervisión pedagógica, de ese seguimiento que se le realiza al docente, para medir en este caso eficiencia y efectividad del proceso que se está llevando a cabo, con el fin de mejorar los procesos educativos. Llevado a cabo dicho seguimiento, es la función pide que la información del trabajo realizado se plasme y se reporte a las autoridades pertinentes, para su evaluación correspondiente. Este proceso es inherente a la gestión directiva.

### **Función de Acompañamiento**

Según Sovero, F. (2012: 217) es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo

especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica.

Por lo cual el acompañamiento pedagógico brinda al docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional. Además de señalar que es una función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Y para el buen desarrollo de la misma se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Además precisa que es un proceso de intercambio profesional, se produce a través del diálogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos generando emprendimientos sociales y culturales. Incluye algunas consultas a los estudiantes, y otros procedimientos vinculados a la investigación. De manera general el acompañamiento es sustancial en la mejora de la práctica pedagógica.

Dean, J. (2002) precisa que el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

De lo señalado por Dean incorpora una variable más como es la planificación pero está centrado en valorar las prácticas pedagógicas del docente y que este proceso sea estimulante al posibilitar experiencias de éxito cotidianas que los animen y sostengan en su proceso de mejoramiento continuo, responde a las necesidades específicas identificadas, lo cual implica brindar de manera oportuna estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a necesidades encontradas, y siempre con el fin de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.



Tanto la función de monitoreo como de acompañamiento, son de vital importancia y no pueden separarse una de la otra y se ejercen con mayor énfasis durante las supervisiones especializadas que realizan el director, los coordinadores o autoridades competentes de la institución educativa.

Sin embargo, no son conceptos de la misma jerarquía sino que tanto el acompañamiento como el monitoreo, son funciones de la supervisión pedagógica, que al igual que la función de control, se ejercen en forma sincrónica y de acuerdo a objetivos previamente determinados. El control se puede definir como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa. Este enfoque precisa que el acompañamiento es particular y único para cada docente.

### **2.2.6 Relaciones interpersonales**

En todo entorno social cada persona está en permanente relación o contacto con otras personas, con las cuales aprende a convivir de manera pacífica y armónica. En el campo laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilitando la adaptación a los cambios hacia el logro de objetivos institucionales (Dalton, 2007). Todos los integrantes de una comunidad educativa deben aprender a vivir en armonía. Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez *et al.*, 2010, p. 32). Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás. Es importante el trato horizontal entre los miembros de la comunidad educativa.

Para la existencia de buenas relaciones interpersonales, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica del respeto hacia los demás.

### **Clima escolar y el logro de aprendizajes**

Los estudios realizados a partir de las pruebas PISA, SERCE y TERCE sostienen que el buen clima del aula es un factor asociado a mejores resultados de aprendizaje. Así el SERCE observa que existen escuelas que superan largamente la expectativa de logro

que se asocia a su nivel socioeconómico y cultural, con lo hallazgos encontrados se afirma que los estudiantes aprenden más cuando asisten a escuelas donde se sienten acogidos y se dan relaciones de cordialidad y respeto entre estudiantes y profesores; reafirmando que un buen clima escolar se construye a partir de una labor mancomunada de directivos y docentes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje (Unesco- LLece 2010). El trato enmarcado en el respeto, la cordialidad y calidez aseguran mejores aprendizajes.

Cuando Hunt (2009); Pianta et al. (2011) afirman que las interacciones que ocurren en la clase son esenciales para el aprendizaje en la medida que éstas configuran el ambiente y promueven la estimulación cognitiva y lingüística, el TERCE considera el análisis del clima de aula y las interacciones que facilitan la enseñanza en la sala de clases.

El clima de aula según el docente que se refiere a la percepción del profesor respecto al nivel de respeto y cooperación que existe en el salón de clase.

La percepción positiva de los estudiantes que se refiere a la percepción de los estudiantes acerca de las relaciones e interacciones armónicas que suceden dentro del aula; considera el nivel de ruido y orden existente al interior del aula, la ocurrencia de burlas entre compañeros y la actitud de los docentes hacia sus estudiantes. Esto se debe a que el estudiante necesita interactuar con sus compañeros y docentes por necesidades afectivas propias del ser humano.

Así también Cassasus (s/f) sostiene que el clima de aula por si solo es el factor que más explica las variaciones en los aprendizajes, afirmando que los estudiantes de niveles socioculturales bajos que están en escuelas con un buen clima emocional, tienen mejores puntajes que sus equivalentes; para él, el clima está conformado por los vínculos que se establecen entre los docentes y los estudiantes y entre los mismos estudiantes. Debe establecerse una conexión basada en la confianza y seguridad. A un buen clima escolar en el aula se asegura mejores niveles de logros de aprendizajes.

### **Liderazgo pedagógico**

La reforma actual de la escuela necesita de un nuevo rol del directivo desde un enfoque de Liderazgo pedagógico, es decir, se necesita un líder que inspire, que influye y

movilice acciones con toda la comunidad educativa en función a lo pedagógico; conduciendo y organizando a la misma en función a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes logrando establecer una estrecha relación entre el trabajo docente en un clima escolar acogedor promoviendo la participación de las familias y comunidad. Así como lo remarca Leithwood (2009) liderazgo pedagógico como "...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela"; en suma un directivo con liderazgo pedagógico será capaz de movilizar recursos de la organización educativa para lograr que todos los estudiantes aprendan convirtiéndose este hecho en una característica de la gestión, en donde el director coordina y contribuye al logro de mejores resultados y metas de la institución educativa. Un aspecto relevante de la gestión pedagógica del directivo será entonces la implementación del plan de monitoreo y acompañamiento docente, en donde se planifican y ejecutan acciones de mejora de la misma práctica pedagógica docente que tiene como fin último la mejora de los aprendizajes.

### **El MAE y su impacto en la práctica docente**

En la investigación desarrollada por Leithwood (2006) como conclusión planteó tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos así cuando se establece una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos. Una forma de lograr ello es a través del MAE mediante el cual identificará fortalezas y debilidades en los docentes, orientándolos e incentivándolos en una permanente mejora de su práctica pedagógica y por consiguiente lograr las mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. También señala que promoviendo el desarrollo profesional docente y potenciando sus capacidades se estará cada vez más cerca al logro de las metas propuestas.

Por otro lado, un directivo, al gestionar programas de enseñanza y aprendizaje, de fortalecimiento de capacidades, realizando la tarea de monitoreo y acompañamiento, dando pautas de orientación del desarrollo del curriculum, motivando emocionalmente al docente demostrando confianza en sus capacidades y promoviendo su iniciativa en la generación de diversidad de estrategias metodológicas propiciará una permanente mejora en su práctica.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

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

Por ello el equipo directivo ha orientado la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa rafaquina hacia la identificación de la problemática llevándose a cabo una reunión de docentes con estudiantes realizando una priorización de la problemática de manera consensuada, la gestión directiva ha promovido el involucramiento de éstos agentes de manera democrática y participativa para finalmente por consenso determinar el problema más recurrente, asimismo se toma como referente el análisis documental de los resultados de los aprendizajes a lo largo de los tres últimos años así como los resultados de la evaluaciones censales; de similar manera se analizan los resultados del primer monitoreo y acompañamiento al docente, al observar ésta situación en las sesiones de Jornadas de Reflexión se trata de identificar la relación que existe entre los deficientes logros de aprendizajes con el rol o práctica docente y como éste último responde a la gestión directiva. Es importante destacar la gestión del directivo al interactuar con los docentes a través del Monitoreo y acompañamiento observando su desempeño en relación con los estudiantes considerando las rúbricas de observación del desempeño, tal desempeño docente determina a su vez un nivel de calidad de aprendizajes en los estudiantes.

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

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

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7).

En el presente plan de acción se promueve la interacción entre docentes y estudiantes lideradas por el directivo, así se tienen Formación de Grupos de inter aprendizaje (GIAS) y Comunidad Profesional de Aprendizajes (CPA) para el intercambio de experiencias docentes como también el establecimiento de un Plan de Fortalecimiento de capacidades en estrategias de comprensión lectora así como de matemática, Plan de Monitoreo y acompañamiento al docente en un enfoque crítico reflexivo hacia la mejora de la práctica docente, elaboración de planes de trabajo docente colegiado por áreas e interáreas; mientras que en la dimensión gestión del clima institucional se plantean Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales tanto con estudiantes como con docentes y Jornadas de integración entre Directores, docentes y estudiantes.

### **3.2 Diseño de investigación**

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

En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues

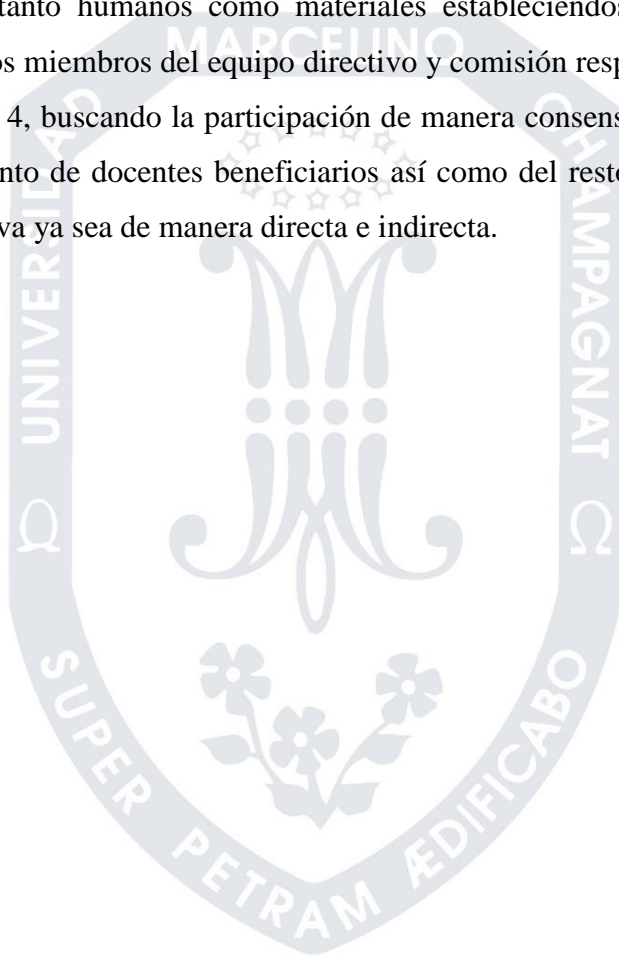
según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto de Moquegua la problemática a cambiar esta referida a la Inadecuada gestión curricular en estrategias metodológicas de las áreas de matemática y comunicación por parte de los docentes, identificándose como causas: las inadecuadas estrategias metodológicas, un inadecuado monitoreo y acompañamiento así como las inadecuadas relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes todo ello trae como efecto final los bajos logros en los aprendizajes que se evidencian como por ejemplo en los resultados de la evaluación nacional ECE de segundo grado de secundaria desarrollada en el año 2015, obteniéndose un porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio: en relación a Comprensión lectora: 34,3% y en relación a Matemática: 31,5% se deduce que un 65,7% se encuentra entre el nivel proceso e inicio en comprensión lectora y un 68,5% en matemática, a pesar de que muchos de los estudiantes rafaelinos siempre han destacado en diferentes actividades ya sean académicas, culturales, sociales, deportivas; aun así, se evidencia esto solo en algunos estudiantes puesto que los resultados del análisis del histórico de calificaciones de los tres últimos años resalta que el promedio de calificaciones prevalece en el rango de 11 a 13.

Además, según el autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496). Por ello frente a la situación problemática identificada con referencia a los deficientes logros de los aprendizajes es que se plantea como alternativa de solución la mejora de la gestión curricular a través de la implementación de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación con el fortalecimiento de capacidades de los docentes en matemática y comunicación de educación secundaria de la la IE “Rafael Díaz”.

De acuerdo con Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan

cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501)

Es el equipo directivo con el apoyo de la Comisión Innovación y capacitación conformada por docentes fortaleza de la misma institución quienes tienen la tarea de liderar las acciones a implementarse para superar el problema priorizado entendiéndose que la ejecución de estrategias asociadas a la gestión curricular están vinculadas con una serie de recursos tanto humanos como materiales estableciéndose responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo directivo y comisión respectiva especificados en las matrices 3 y 4, buscando la participación de manera consensuada, democrática y reflexiva del conjunto de docentes beneficiarios así como del resto de miembros de la comunidad educativa ya sea de manera directa e indirecta.



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Plan de Acción**

Luego de haber identificado el problema, realizado el análisis de causas, de los referentes tanto conceptuales como teóricos, se plantea la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de plan de acción para mejorar la gestión curricular a través de la implementación de un plan de monitoreo y acompañamiento así como el fortalecimiento de capacidades en la Institución Educativa “Rafael Díaz” del nivel secundario de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua.

Se presenta una propuesta de Plan de acción que busca el mejoramiento del liderazgo pedagógico de corto plazo, la información aquí obtenida ha sido sustentada durante la etapa de diagnóstico y tiene estrecha relación con la alternativa de solución propuesta.

El presente Plan de acción ha de servir para establecer claramente las actividades a ejecutar, cuándo debemos ponerlas en marcha y así lograr los objetivos propuestos estableciendo los indicadores de avance, los recursos necesarios así como ir evaluando las acciones que presentan resultados para ir tomando decisiones y realizar acciones de mejora sobre lo que no está funcionando adecuadamente.

La propuesta de Plan de acción cobra importancia pues promueve una Gestión Curricular donde el directivo en el marco del liderazgo pedagógico a de gestionar los aprendizajes logrando desarrollar los dominios correspondientes en cuanto a generar las condiciones la orientación adecuada de los procesos pedagógicos para la mejora de los mismos, asimismo, la presente propuesta permitirá al directivo conducir adecuadamente la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar y las características de los estudiantes; así como generar una gestión de calidad en los procesos pedagógicos al interior de la I.E. a través del acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta para alcanzar las metas de aprendizaje.

Las actividades propuestas del presente Plan de acción promueven el desarrollo de las capacidades docentes con una permanente actitud crítica reflexiva de su misma práctica e interacción con sus pares y con sus mismos estudiantes en un contexto de exigencia



constante como condición de eficacia y calidad hacia el logro de los aprendizajes en la I.E. “Rafael Díaz”.

#### **4.1.1 Objetivos**

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

Mejorar la gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas curriculares de Matemática y comunicación a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua.

##### **Objetivos específicos:**

Objetivo específico 1: Fortalecer el desempeño docente en la utilización de Estrategias metodológicas adecuadas de las áreas de Comunicación y matemática.

Objetivo específico 2: Implementar un adecuado Plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente.

Objetivo específico 3: Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos.

#### **4.1.2 Participantes**

Para la implementación del presente Plan de acción se debe contar con la participación y aporte del conjunto de la comunidad educativa de la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua. Se precisan a los responsables que cada una de las actividades a ejecutarse en función a lo planificado, de la misma forma se tendrán que realizar los informes de los avances así como de las dificultades que se presentaron al desarrollarse el plan de acción.

Director

Sud Director del nivel secundario

32 docentes del nivel

#### **4.1.3 Acciones**

Las acciones que se proponen en el presente plan de acción resultan luego de haber identificado el problema, haber analizado las causas y por consiguiente se han planteado los objetivos, todos ellos constituyen los componentes básicos del Plan de acción y al

ejecutarse se lograran los objetivos propuestos. En la tabla siguiente se señalan y describen las actividades a ejecutarse.

**Tabla N° 2**

**Objetivos específicos y acciones propuestas**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Fortalecer el desempeño docente en la utilización de Estrategias metodológicas adecuadas de las áreas de Comunicación y matemática.	Inadecuado uso de estrategias metodológicas del área de comunicación y matemática	<p><b>- Formación de Grupos de inter aprendizaje y CPA para intercambio de experiencias.</b></p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Convocatoria para la conformación de Equipo de Gestión Curricular</li> <li>*Jornada de implementación de propósitos, contenidos y cronograma de GIAS y CPA</li> </ul> <p><b>- Implementación de un Plan de Fortalecimiento de capacidades</b></p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Jornada de reflexión. Análisis de los resultados de aprendizaje</li> <li>* Jornada de difusión de propósitos, contenidos temáticos y cronograma del Plan de Capacitación.</li> <li>* Ejecución del Plan de Fortalecimiento en Comunicación y matemática.</li> <li>* Evaluación de la actividad</li> </ul>
Implementar un adecuado Plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente.	Inadecuado monitoreo y acompañamiento de la práctica docente	<p><b>- Elaboración del diagnóstico del desempeño docente.</b></p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Primera visita de MAE.</li> <li>* Informe de hallazgos, evidencias y necesidades formativas</li> </ul> <p><b>- Implementación consensuada del Plan de MAE</b></p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Jornada de reflexión y revisión de los instrumentos de monitoreo del Plan de MAE.</li> <li>*Taller de elaboración de propósitos, criterios y cronograma del Plan de MAE.</li> <li>*Observación de sesiones de aprendizaje</li> <li>*Jornada de reflexión individual respecto a los logros obtenidos durante el desarrollo de la práctica docente. Análisis de los resultados y el establecimiento de compromisos institucionales.</li> </ul> <p><b>- Sistematización de logros obtenidos con el MAE</b></p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reunión para sistematizar la implementación del MAE y establecer las lecciones aprendidas a nivel personal e institucional.</li> </ul> <p><b>- Elaboración de Planes de trabajo colegiado por áreas</b></p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reuniones de trabajo para consensuar el Plan de trabajo por áreas.</li> <li>*Ejecución del trabajo colegiado acorde al cronograma.</li> </ul>

<p>Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos.</p>		<p><b>- Implementación de Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales.</b>                      Actividades:                      *Reunión de trabajo con la Coordinación de Tutoría para establecer un plan de trabajo.                      *Jornada de Sensibilización a tutores para la ejecución de talleres.</p> <p><b>- Realización de Jornadas de integración: Directores-docentes-estudiantes.</b>                      Actividades:                      * Difusión del plan de trabajo por la comisión respectiva.                      * Coordinación y Ejecución de la Jornada de Integración</p>
--	--	--

Las acciones propuestas serán viables a raíz de la difusión del plan de acción en la jornada de planificación a inicios del año escolar, consensuando su inclusión en el Plan Anual de Trabajo (PAT) lo que permitirá la participación de toda la comunidad realizándose las gestiones necesarias para la intervención de instituciones aliadas en acciones de fortalecimiento de capacidades así como la correspondiente organización interna en las diferentes comisiones promoviendo una participación activa de todos los agentes de la comunidad educativa; las jornadas de reflexión planificadas de acuerdo a lineamientos del ministerio de educación también han de contribuir en la ejecución de las acciones de análisis e interpretación de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes así como los resultados parciales del proceso de Monitoreo y acompañamiento docente que han de servir como insumo para acciones de mejora.

El presente plan de acción con sus respectivas actividades están orientadas al fortalecimiento de las capacidades docente a raíz de la observación de su mismo desempeño mediante la ejecución de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, la práctica docente en sí será orientada por el directivo en un marco de respeto por la labor desarrollada promoviendo un trabajo conjunto armónico del binomio directivo-docente lo que a su vez permitirá mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Es por ello muy necesario que los procesos de toma de decisiones dentro de la IE y las funciones como representar a la escuela sean asumidas por el directivo de tal manera que su misma experiencia y el conocimiento en el que debe estar inmerso permitan plantear adecuadamente la estructura del problema que se abordará, y solo así será factible proponer soluciones oportunas y eficientes las que se aproximan a corregir y

mejorar aquellas realidades que implican reflexión acerca de la acción, tal como lo señala Berliner (1986) citado en Liethwood) (2009).

Asimismo, la coherencia entre aquello que los directores declaran que hacen y lo realmente hacen es fundamental para desempeñar un liderazgo positivo; la experiencia y el conocimiento de la realidad de los acontecimientos diarios permitirán proponer objetivos más complejos para buscar resolver problemas eficientemente estructurados; objetivos que deben estar relacionados con planes de acción, implicando mayor inversión de tiempo planificando estrategias con cierta flexibilidad y que sean oportunas durante el proceso de solución del problema todo ello conllevará a la capacidad de utilizar una gama más amplia de aproximaciones a una solución.

#### 4.1.4 Técnicas e instrumentos

En la ejecución del Plan de acción y su correspondiente implementación se harán uso de técnicas y consiguientes instrumentos los cuales en función a su calidad determinarán el buen desarrollo de las acciones planificadas así como el logro de los objetivos propuestos. Para el recojo y análisis de información se seleccionaron las siguientes técnicas y sus correspondientes instrumentos.

**Tabla N° 3**  
**Técnicas e instrumentos a utilizar**

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario para necesidades formativas Cuestionario para clima institucional
Observación	Fichas de monitoreo de observación de desempeño docente Cuaderno de campo con las evidencias de la Práctica docente Fichas con los criterios de desempeño de los docentes en el área de matemática y comunicación.
Documental	Fichas textuales para reuniones colegiadas Análisis de los resultados trimestrales del monitoreo y acompañamiento. Análisis de los resultados trimestrales de los niveles de logro de los estudiantes.
Entrevista	Guía de preguntas para recoger los niveles de satisfacción de las prácticas de monitoreo y acompañamiento.

#### **4.1.5 Recursos humanos y materiales**

La correspondiente ejecución de las actividades propuestas necesita de recursos tanto humanos como técnicos y materiales. Por consiguiente se describen a continuación éstos que son indispensables para la puesta en práctica del plan de acción.

##### **Recursos humanos:**

Especialistas colaboradores en Alianzas estratégicas

##### **Recursos materiales:**

Equipos multimedia

Laptop

Equipos de audio

Impresora

Tintas (color, negro)

Papel bond

Fotocopias de separatas, Fichas de Monitoreo

Cuaderno de notas

Folders

#### **4.1.6 Presupuesto**

El presupuesto considera las condiciones y recursos detallados de manera ordenada y sistemática que serán necesarios para la ejecución de las acciones propuestas movilizándolo el plan de acción hacia el logro de los objetivos, a continuación se detallan bienes y servicios, cantidades, costos aproximados así como también se especifican las fuentes de financiamiento, vale decir, la procedencia u origen de los recursos necesarios.

Gran parte del presupuesto será autofinanciado con recursos propios de la misma I.E, tanto humanos como materiales, en el caso de fortalecimiento de capacidades se gestionará la participación de profesionales perteneciente a instituciones aliadas a quienes se les solicitará su apoyo para el servicio de capacitación.

**Tabla N° 4**

**Presupuesto**

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO S/.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Formación de Grupos de inter aprendizaje y CPA para intercambio de experiencias.	Equipo multimedia	01	0.00	- Bien institucional
	Equipo de audio	01	0.00	- Bien institucional
	Fotocopias	150	15.00	- Recursos propios
Implementación de un Plan de Fortalecimiento de capacidades	Pasajes Docentes	04	12.00	- Recursos propios
	Fortaleza Pasajes Especialistas-Ponente	06	18.00	- Recursos propios
	Eq. Multimedia	01	0.00	- Bien institucional
	Equipo de audio	01	0.00	- Bien institucional
	Fotocopias	200	20.00	- Recursos propios
Elaboración del diagnóstico del desempeño docente.	Pasajes Docentes	06	18.00	- Recursos propios
	Fortaleza Fotocopias (Encuesta)	90	9.00	- Recursos propios
Implementación consensuada del Plan de MAE	Fotocopias (fichas)	64	6.4	- Recursos propios
	Eq. multimedia	01	0.00	- Bien institucional
	Equipo de audio	01	0.00	- Bien institucional
	Refrigerios	32	64	
Sistematización de logros obtenidos con el MAE	Fotocopias (separatas)	96	9.6	- Recursos propios
	Equipo multimedia	01	0.00	- Bien institucional
	Equipo de audio	01	0.00	- Bien institucional
Elaboración de Planes de trabajo colegiado por áreas	Fotocopias	128	12.8	- Recursos propios
	Eq. multimedia	01	0.00	- Bien institucional
	Equipo de audio	01	0.00	- Bien institucional
Implementación de Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales	Pasajes Especialistas-Ponente	04	12.00	- Recursos propios
	Eq. multimedia	01	0.00	- Bien institucional
	Equipo de audio	01	0.00	- Bien institucional
	Fotocopias	70	7.00	- Recursos propios
Realización de Jornadas de integración: Directores-docentes – estudiantes.	Equipo de audio y sonido	01	0.00	- Bien institucional
	Pasajes para traslado	654	0.00	- Autofinanciado por cada participante
Total			S/. 203.80	

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

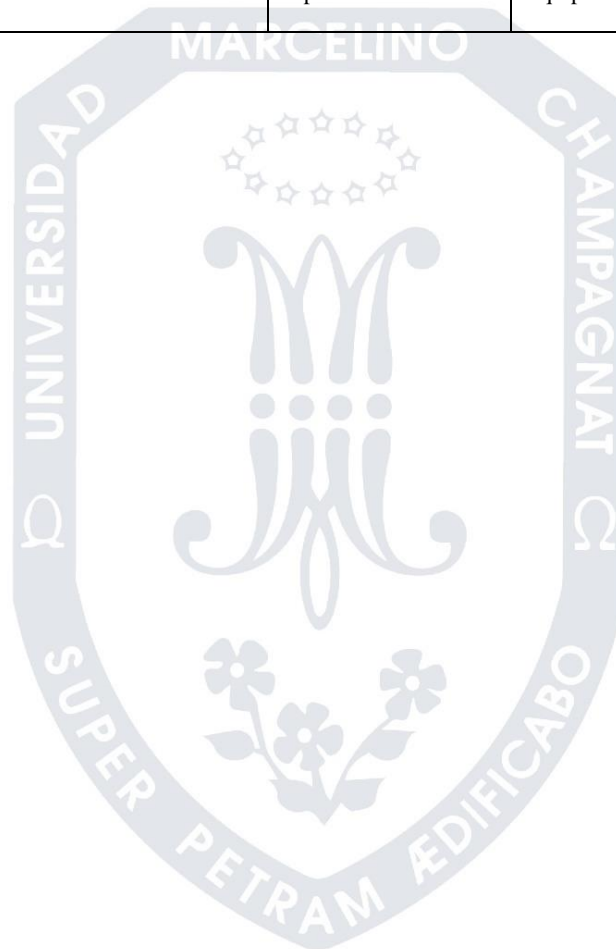
Se presenta a continuación la matriz de planificación, la cual reúne las ideas desarrolladas convirtiéndose en un organizador de la misma implementación del plan de acción permitiendo tener una visión por cada objetivo con sus respectivas acciones, los responsables de cada una de ellas, los recursos correspondientes así como la duración de la ejecución con su respectivo cronograma de realización de cada una de las acciones; todo ello se visualiza y ordena en la tabla siguiente.







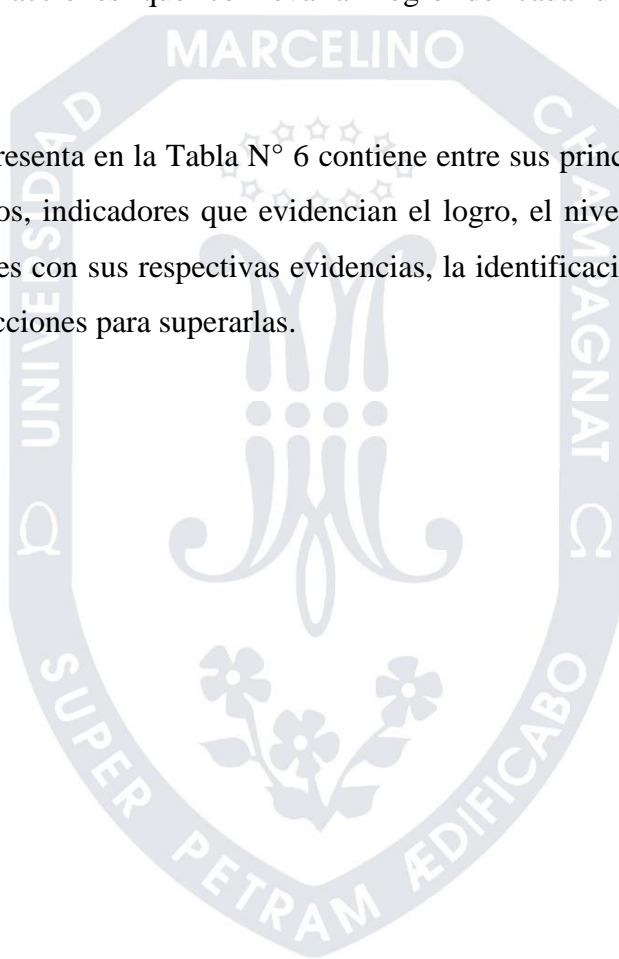
	Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos.	3.1. Implementación de Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales	Equipo directivo Comisión de innovación y capacitación	Pasajes Docentes Fortaleza Pasajes Especialistas- Ponente Equipo multimedia Equipo de audio Fotocopias	x		x										
		3.2. Realización de Jornadas de integración: Directores-docentes – estudiantes.	Equipo directivo Comisión de innovación y capacitación	Pasajes Docentes Fortaleza Equipo de audio													



### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Terminada la planificación a continuación se desarrolla la matriz de monitoreo y evaluación dada la importancia de realizar un monitoreo como un proceso continuo y sistemático que ha de realizarse en determinados momentos de la misma implementación del plan de acción, un monitoreo con una evaluación proveerá información explícita de la ejecución de cada una de las acciones realizadas y con dicha información se tomarán las decisiones pertinentes para continuar, modificar o complementar las acciones que conlleva al logro de cada uno de los objetivos propuestos

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	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Fortalecer el desempeño docente en la utilización de Estrategias metodológicas adecuadas de las áreas de Comunicación y matemática	1. Formación de Grupos de inter aprendizaje y CPA para intercambio de experiencias	% de docentes que participa en los grupos de interaprendizaje y CPA en el I y II trimestre del 2019	32 docentes				- Lista de asistencia - Acta de acuerdos	Disponibilidad de tiempo	Organizar el horario de trabajo y la hoja de ruta y comunicar con anticipación
	2. Implementación de un Plan de Fortalecimiento de capacidades	% de docentes que participa en la capacitación en el I y II trimestre del 2019	32 docentes				- Lista de asistencia - Acta de acuerdos	Predisposición docente y limitado tiempo fuera de la jornada de trabajo	Optimización en la utilización de la Jornada de Reflexión
Implementar un adecuado Plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente	3. Elaboración del diagnóstico del desempeño docente.	% de docentes que participa en la elaboración del diagnóstico en el I trimestre del 2019	32 docentes				- Lista de recepción y devolución de encuesta		
	4. Implementación consensuada del Plan de MAE	% de docentes que participa en la implementación del Plan de Monitoreo y acompañamiento durante los tres trimestres del 2019	32 docentes				- Lista de asistencia - Acta de acuerdos	Desconocimiento de los procedimientos para implementar el monitoreo y acompañamiento	Taller de inducción en la Jornada de Planificación
	5. Sistematización de logros obtenidos con	% de docentes que participa en la	32 docentes				- Registro de asistencia	Disponibilidad de tiempo	Planificación y comunicación

	el MAE	socialización de la sistematización de logros obtenidos del MAE en el I y II trimestre del 2018					- Acta de acuerdos		oportuna
	6.Elaboración de Planes de trabajo colegiado por áreas	% de docentes que participan del trabajo colegiado en los tres trimestres del 2018	<b>32 docentes</b>				- Registro de asistencia - Acta de acuerdos - Planificadores mensuales	Priorización de Actividades imprevistas	Reorganización de los planificadores mensuales
Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos.	7.Implementación de Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales	% de docentes que participa de los talleres en relaciones interpersonales en el I y II trimestre del 2018	<b>32 docentes</b>				- Registro de asistencia - Acta de acuerdos	Disponibilidad de tiempo	Planificación y comunicación oportuna Optimización de la Jornada de Planificación
	8. Realización de Jornadas de integración: Directores-docentes – estudiantes.	% de directivos, docentes y estudiantes que participan de las jornadas de integración en el II trimestre del 2018	<b>02 directivos 32 docentes 640 estudiantes</b>				- Listas de asistencia a los padres - Invitaciones a estudiantes, directivos y docentes	Disponibilidad de espacios	Gestión anticipada de local o ambiente para la Organización de la actividad

#### 4.4 Validación de la propuesta

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

##### 4.4.1 Resultados de validación

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

**Tabla N° 7**

#### **Resultados de validación**

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

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

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

## REFERENCIAS

- Alvarez, M. y Messina, C. (2009). Tesis: *Sistematización de la experiencia y orientaciones para la gestión del acompañamiento docente en los colegios de la Fundación Belén Educa*. Santiago. Chile.
- Berrío, K. (2017). Tesis: *La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza*. Medellín. Colombia.
- Calvo, C. (2014). Tesis: *Supervisión Pedagógica y Desempeño Profesional Docente en la Institución Educativa Emblemática "Toribio Rodríguez de Mendoza" - San Nicolás*, Amazonas . Perú.
- Candanedo, D. (2013). *Planeamiento didáctico contextualizado* [Diapositiva]. Panamá: MEDUCA.
- Carranza, M. (2004). *Una forma de procesar la información en los textos científicos y su influencia en la comprensión*. En: Revista Electrónica de Investigación Educativa. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California. México.
- Cassasus, J. (s/f). *Clima escolar, emociones y aprendizaje*. Recuperado de [www.uca.edu.ar/uca/common/grupo18/files/Aprendizaje\\_emociones\\_y\\_clima\\_deaula.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo18/files/Aprendizaje_emociones_y_clima_deaula.pdf).
- Cooper, J.D. (1990). *Cómo mejorar la comprensión lectora*. Visor. Madrid.
- Programa PISA de la OCDE. (2009) *Qué es y para qué sirve*. Recuperado de la página de internet del organismo: <http://www.ocde.org/dataoecd/57/20/41479051.pdf>.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3a ed.). México: Thomson.
- Documento de trabajo. Lima, Perú. MINEDU. *Programa de Alfabetización y Educación Básica PAEBA*.
- Escudero J.M. (2009). *Formación en centros y comunidades docentes de aprendizaje. Teoría y práctica. Profesión y vocación docente*. Madrid.
- FONDEP. (2017). *Aprendiendo a aprender por un buen vivir, Huancané – Puno*.
- Glattorn, A., Boschee, F., Whitehead, B., y Boschee, B. (2013). *Curriculum leadership, strategies for development and implementation* (3th ed.). California: SAGE.

- Guzman, M. (1984). *El papel de la Matemática en el proceso educativo inicial*. Universidad Complutense de Madrid.
- Haddad J. et al (1998) *Aportes conceptuales para la construcción de mecanismos para el monitoreo de los procesos educativos*. Madrid: Muralla.
- Leithwood, K. (2006). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Mendoza, A. (1998). *La formación lectora en la etapa escolar*. Barcelona.
- Minedu (2019). *Diseño Curricular Nacional*. Lima.
- Minedu (2014). *Marco de Buen desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima. Minedu.
- Minedu (2015). *Evaluación Censal de Estudiantes*. ECE. UMC. Lima.
- Minedu (2017). *Texto del módulo 4. Gestión curricular, comunidad de aprendizaje y Liderazgo pedagógico*. Lima.
- Minedu. (2016). *Planificación escolar*. Lima
- Ministerio de Educación (2013) *Manual para los grupos interaprendizaje – GIA*. Lima.
- Monge Di Natale, J. (2015). *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del hospital nacional Cayetano Heredia*. UNMSM. Lima.
- Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E., y Porter, A. (2007). *Leadership for Learning. School Leadership and Management*, 27 (1), 170-201.
- PISA, (2012). *Resultados del Programa Internacional para la evaluación de alumnos*. OCDE.
- Polya, G. (1989). *Cómo plantear y resolver problemas*. Virginia.
- Pont, B., Nushe, D., y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: política y práctica. París: OCDE.
- Robinson, V. (2007). *El impacto del liderazgo en los resultados de los aprendizajes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. Universidad de Auckland. Nueva Zelanda.
- Rodríguez, S. (2015). Tesis: *Relación entre las competencias de comprensión lectora y resolución de problemas matemáticos en los alumnos de tercero primaria de un establecimiento privado*. Guatemala.

- SERCE (2006). Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). *Estudio Regional Comparativo y Explicativo. UNESCO*
- Sovero, Franklin (2012). *Monitoreo y Supervisión*. Lima: Editorial San Marcos.
- Tafur, M. (2014) Tesis: *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa 3056 Gran Bretaña del distrito de Independencia*. Lima.
- TERCE (2013). Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). *Estudio Regional Comparativo y Explicativo. UNESCO*
- Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., y Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14 (2), 96-108.
- Yabar, I. (2013). Tesis: *Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima. Cercado*. Lima.





## Apéndice 1

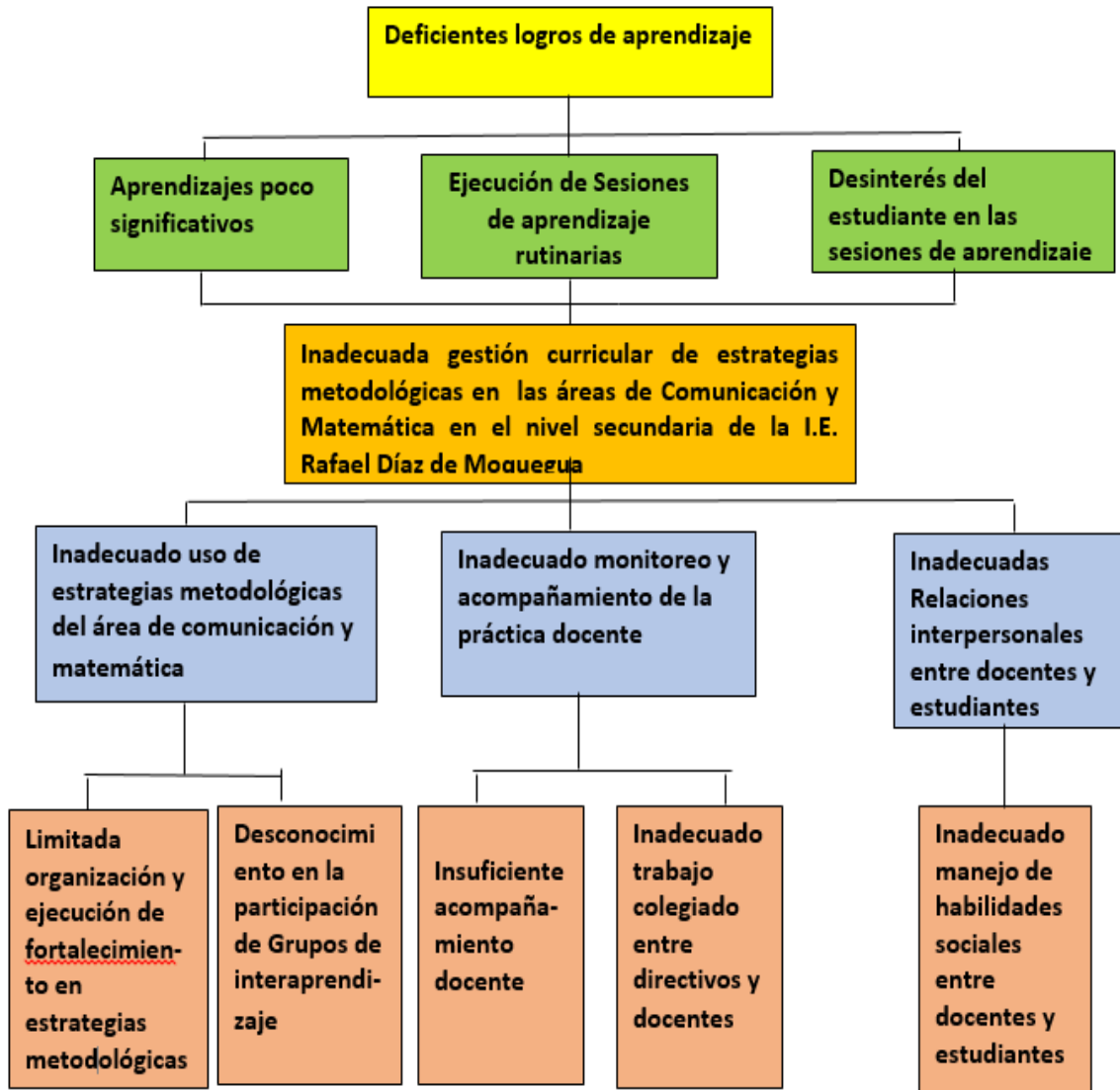
### Matriz de consistencia

**Título del Plan de acción: Gestión curricular implementando un Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación con el fortalecimiento de capacidades de los docentes en Matemática y comunicación de educación secundaria de la I.E. “Rafael Díaz” de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua.**

<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>MÉTODO</b>
Inadecuada gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas curriculares de Matemática y comunicación en educación secundaria de la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto - Moquegua	¿Cómo contribuir a una adecuada gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas curriculares de Matemática y comunicación en educación secundaria de la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua?	Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento con el Fortalecimiento de capacidades en Matemática y comunicación en educación secundaria de la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua	Mejorar la gestión curricular en estrategias metodológicas en las áreas curriculares de Matemática y comunicación a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Fortalecimiento de capacidades en la I.E. Rafael Díaz de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el desempeño docente en la utilización de Estrategias metodológicas adecuadas de las áreas de Comunicación y matemática.</li> <li>Implementar un adecuado Plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente.</li> <li>Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos.</li> </ul>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño: Investigación Acción</p> <p>Variante: Investigación Acción participativa</p>

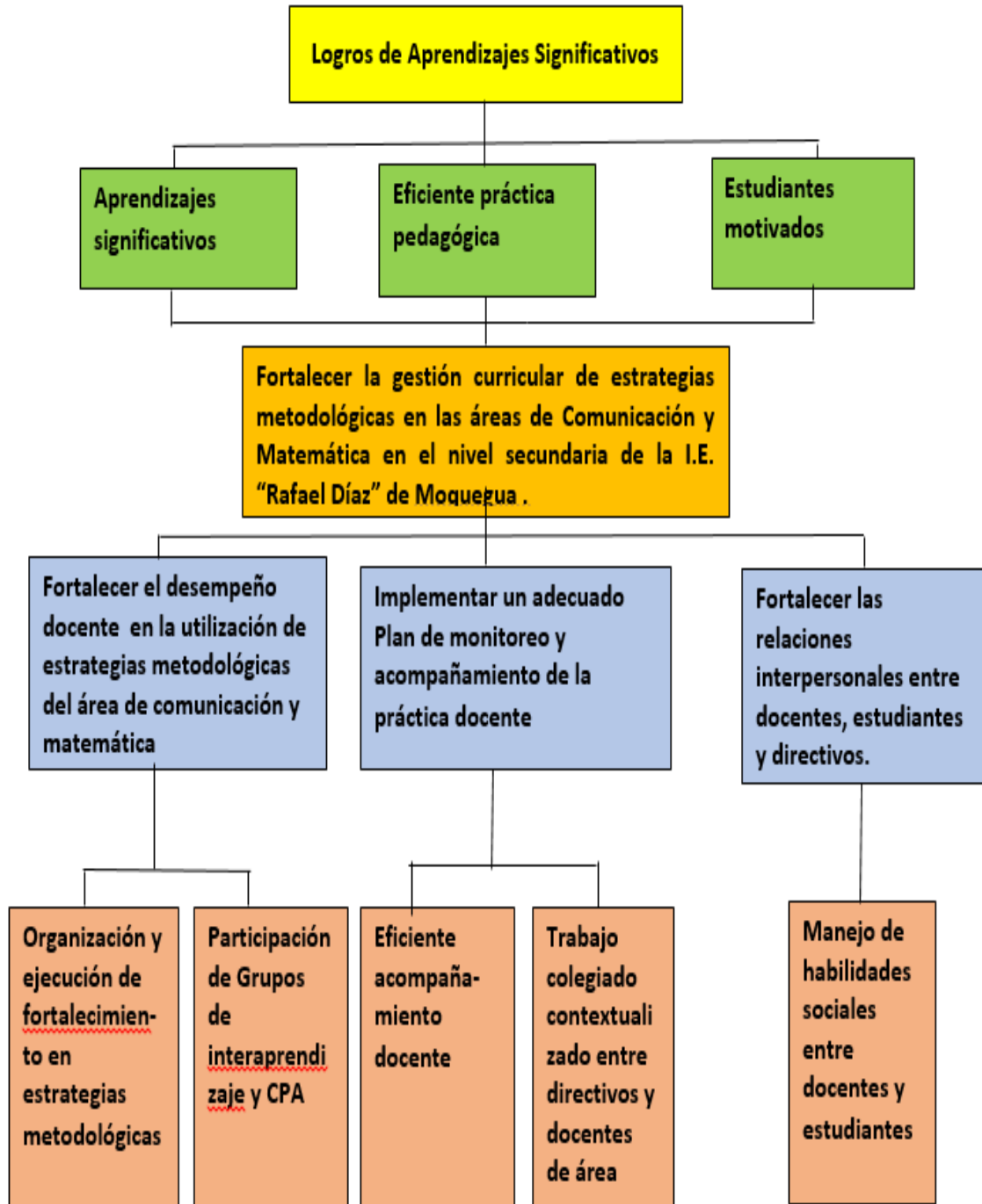
## Apéndice 2

### Árbol de problemas



### Apéndice 3

### Árbol de Objetivos



## Apéndice 4

### Instrumentos

#### Guía de entrevista



ENTREVISTA		
Pregunta 01: ¿Para una planificación contextualizada influyen los procesos pedagógicos? ¿De qué manera? Para una efectiva planificación contextualizada de ¿Qué manera influye la actualización docente?		
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	RESPUESTA DEL DOCENTE
Planificación Contextualizada	Procesos Pedagógicos de área	
	Actualización Docente	

ENTREVISTA		
Pregunta 02: ¿Considera Ud. suficiente la reflexión del Monitoreo y Acompañamiento? ¿La labor administrativa del directivo influye en el inadecuado monitoreo y acompañamiento? ¿El inadecuado trabajo colegiado entre directivo y docentes influye en el monitoreo y acompañamiento?		
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	RESPUESTA DEL DOCENTE
Monitoreo y acompañamiento	Reflexión de la práctica pedagógica	
	Labor administrativa directiva	
	Trabajo colegiado entre directivos y docentes	

ENTREVISTA		
Pregunta 03: ¿Considera Ud. que el poco desarrollo de habilidades sociales determinan el deterioro de las relaciones interpersonales? ¿Con una comunicación eficaz se logrará mejorar las relaciones interpersonales?		
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	RESPUESTA DEL DOCENTE
Relaciones interpersonales	Habilidades sociales	
	Comunicación eficaz	

## Ficha de Monitoreo



### FICHA DE MONITOREO – EDUCACION SECUNDARIA I.E. "RAFAEL DIAZ" – MOQUEGUA

NOMBRE DEL DOCENTE: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_ GRADO Y SECIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ Nro de estudiantes: \_\_\_\_\_

HORA DE INICIO: \_\_\_\_\_ HORA DE TÉRMINO: \_\_\_\_\_

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV
INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
No alcanzan a demostrar los aspectos mínimos del desempeño	Se observa tanto logros como deficiencias que caracterizan al docente en este nivel.	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño del desempeño.	Se observa todas las conductas deseadas en el desempeño del docente

En el siguiente cuadro, se registra las conductas observadas que corresponden a cada desempeño y a

➕ sus respectivos aspectos:

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)	Nivel de Logro
<b>1.- INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE</b> - Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje -Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. - Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.		
<b>2.-PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRITICO</b> - Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.		

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)	Nivel de Logro
<p><b>3.-EVALUA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión.</li> <li>- Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.</li> </ul>		
<p><b>4.- PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes.</li> <li>- Cordialidad o calidez que transmite el docente.</li> <li>- Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes.</li> </ul> <p>* Presencia de marca: SI NO</p>		
<p><b>5.- REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: formativos, de control externo, de maltrato.</li> <li>- Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.</li> </ul> <p>* Presencia de marca: SI NO</p>		

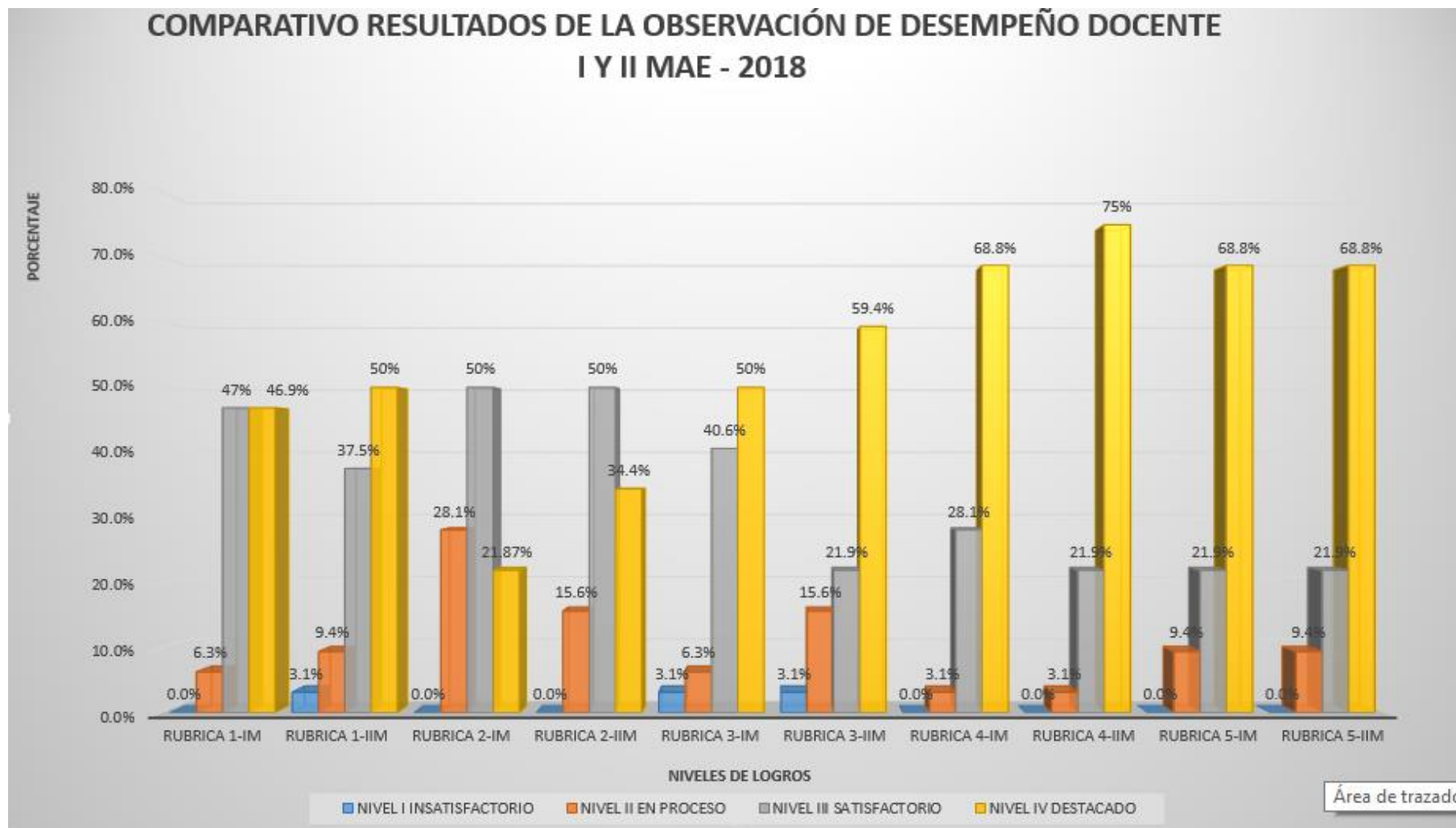
COMPROMISOS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Encargado del Monitoreo

\_\_\_\_\_  
 Docente Monitoreado(a)

### Apéndice 5

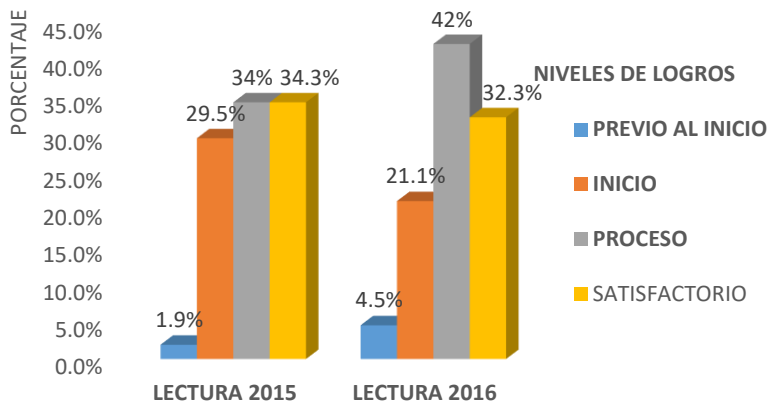
#### Evidencias de las acciones realizadas



RESU

2° DE SECUNDARIA				
EVALUACIÓN	NIVEL DE LOGRO %			
	PREVIO AL INICIO	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
ECE 2015	1.9	29.5	34.3	34.3
ECE 2016	4.5	21.1	42.1	32.3
EVALUACIÓN	PREVIO AL INICIO	INICIO	PROCESO	SATISFACTORIO
ECE 2015	6.5	40.7	21.3	31.5
ECE 2016	4.5	30.1	29.3	36.1

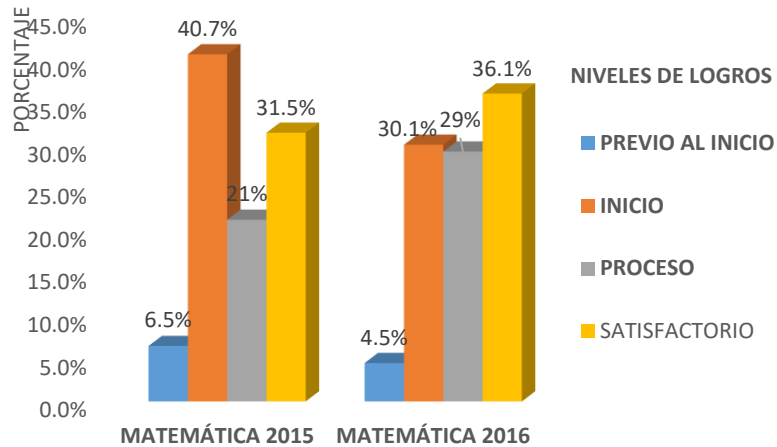
RESULTADOS DE APRENDIZAJE SEGÚN ECE  
2015 -2016. LECTURA



*Interpretación:*  
Los resultados ECE muestran decrecimiento mínimo en el nivel **satisfactorio** con una diferencia de 2 %, mientras se observa un crecimiento en el nivel de **Proceso** con una diferencia de 7,8 % lo que es positivo; asimismo existe un decrecimiento en el nivel **Inicio** con un 8,4% de diferencia lo que también es positivo, mientras que en el nivel **previo al inicio** existe un crecimiento mínimo de 2,6 % respecto a los niveles alcanzados en la competencia de Lectura.



### RESULTADOS DE APRENDIZAJE SEGÚN ECE 2015 -2016. MATEMÁTICA



**Interpretación:**

Los resultados ECE en la competencia Matemática muestran un crecimiento progresivo y sostenido en el nivel **satisfactorio** con una diferencia de 4,6 %, asimismo se advierte un crecimiento en el nivel de **Proceso** con una diferencia de 8% lo que es positivo; de igual forma existe un decrecimiento en el nivel **Inicio** con un 10,6% de diferencia lo que también es muy positivo, mientras que en el nivel **previo al inicio** existe un decrecimiento favorable de 2 % respecto a los niveles alcanzados en la competencia de Matemática.

