



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**Evaluación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en  
la Institución Educativa N° 88240, 2017. Una propuesta de mejora.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa**

**AUTORA:**

**Ramírez Miranda, Marivel Del Pilar (ORCID: 0000-0001-7437-4003)**

**ASESORA:**

**Dra. Inti León, Adela Marilú (ORCID: 0000-0002-2199-6623)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y Calidad Educativa**

**CHIMBOTE – PERÚ**

**2017**

### **Dedicatoria:**

A mi amado Padre Dios, por su infinita misericordia y por la fortaleza que me entrega cada día, a mi compañero Adrián, a mis hijas e hijo quienes siempre me brindan su comprensión y apoyo. A mi madre y mi padre por su ejemplo de lucha diaria; a mis hermanas y sobrinas quienes en todo momento estuvieron dispuestas a brindarme su ayuda a fin de culminar esta meta.

### **Agradecimiento:**

A todos los docentes de la Universidad César Vallejo, de manera especial a la Dra. Adela Marilú Inti León, por su dedicación y entrega en cada jornada de trabajo.

Al señor director Pedro Azañedo Muñoz y a todos los y las docentes de la institución educativa N° 88240 “Paz y Amistad” por su valiosa colaboración en la realización de esta investigación.

La autora

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de cuadros	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	19
3.3. Escenario de estudio	19
3.4. Participantes	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.6. Procedimiento	21
3.7. Rigor científico	22

3.8. Método de análisis de la información	23
3.9. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
V. CONCLUSIONES	31
VI. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	39

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Categorías y subcategorías	19
Tabla 2. Codificación de participantes entrevistados	20

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Procedimientos desarrollados durante el monitoreo y acompañamiento pedagógico.	24
Cuadro 2. Situaciones emocionales durante el monitoreo y acompañamiento pedagógico.	26
Cuadro 3. Valoración del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico.	27
Cuadro 4. Propuesta de mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico.	28

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Evaluación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la institución educativa N° 88240”, planteó como objetivo general, evaluar el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa. El estudio es descriptivo con propuesta, con una muestra de 18 sujetos, compuesta por 2 miembros del equipo directivo y 16 docentes que laboran en la institución, las técnicas de recolección de información usadas fueron los grupos focales, usados con los docentes así como la entrevista en profundidad, dirigida a los miembros del equipo directivo, las que permitieron recoger información relacionada a los procedimientos, situaciones emocionales, valoración y expectativas en relación a dicho sistema. Se establece como conclusión que el sistema monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución es deficiente pues se desarrolla de manera parcial, debido a que se ejecuta formalmente el monitoreo pedagógico a través de dos o tres visitas a aula para observar el desarrollo de una sesión de aprendizaje, sobre la cual se brinda a todos, algunas observaciones a nivel escrito, así como algunas recomendaciones verbales a algunos docentes, dejando sin ejecución las acciones de acompañamiento pedagógico que es responsabilidad del equipo directivo a fin de promover la continua formación en servicio de su equipo docente, la cual pueda verse reflejada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo se identificaron las expectativas de mejora de los docentes, las que permitieron elaborar una propuesta en la que se incluyen acciones que permitan contribuir en el fortalecimiento de las competencias pedagógicas de cada docente.

Palabras clave: Evaluación, monitoreo pedagógico, acompañamiento pedagógico.



## ABSTRACT

The present investigation entitled "Evaluation of the monitoring system and pedagogical support of the educational institution No. 88240", raised as a general objective, to evaluate the monitoring system and pedagogical support in the educational institution. The study is descriptive with a proposal, with a sample of 18 subjects, composed of 2 members of the management team and 16 teachers who work in the institution, the information collection techniques used were the focus groups, used with the teachers as well as the interview. in depth, aimed at the members of the management team, which allowed the collection of information related to the procedures, emotional situations, assessment and expectations in relation to said system. It is established as a conclusion that the pedagogical monitoring and accompaniment system in the institution is deficient since it is developed in a partial way, due to the fact that the pedagogical monitoring is formally executed through two or three visits to the classroom to observe the development of a learning session. , on which everyone is provided with some observations at a written level, as well as some verbal recommendations to some teachers, leaving without execution the pedagogical accompaniment actions that are the responsibility of the management team in order to promote continuous in-service training of their team. teacher, which can be reflected in the improvement of student learning. Likewise, the teachers' expectations for improvement were identified, which allowed the elaboration of a proposal that includes actions that allow contributing to the strengthening of the pedagogical competences of each teacher.

Keywords: Evaluation, pedagogical monitoring, pedagogical accompaniment.

## I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, muchos países han emprendido reformas en su sistema educativo, pero pocos han logrado avances significativos, entre los países que se han destacado internacionalmente por sus logros, hay un marcado interés en mejorar la calidad docente, a través de políticas establecidas. Weinstein (2013) señala que en Finlandia el trabajo destacado de sus docentes es lo que más ha permitido mejoras en los logros de su sistema educativo, el cual se basa en un modelo de formación docente de elevada calidad, con el que se elevan los estándares para el ingreso a la docencia, un trabajo que tiene un alto respeto a la dignidad social y profesional, así como un importante estatus social.

Los avances en la educación son considerados de vital importancia en el desarrollo de toda sociedad, en los últimos años la preocupación por consolidar mejoras en las instituciones educativas se ha manifestado en diversos aspectos tales como la generación de políticas educativas, permanente capacitación docente, implementación de infraestructura educativa, además se ha dado una mirada distinta a la tarea del equipo directivo, considerando vital su función desde el ejercicio de su liderazgo pedagógico con el que se le encarga el diseño y desarrollo de acciones con la finalidad que el servicio educativo de la institución que dirige sea de calidad. A pesar de que su labor no está ligada directamente con los estudiantes en las aulas, ésta es indirecta pues su misión es promover las mejorías en el desempeño de los docentes a quienes acompaña en su institución educativa, teniendo la responsabilidad de ejercer un liderazgo a través del cual pueda realizar la toma de decisiones que permita promover un trabajo articulado con su equipo de docentes, el cual esté dirigido a establecer metas y objetivos en común, que permitan fijar una visión compartida en la institución, a fin de lograr la mejora de los aprendizajes. (Minedu, 2015).

Desde el año 2014, los miembros del equipo directivo de las instituciones educativas disponen del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD), en el que se plantea como una competencia del equipo directivo promover y liderar las mejoras de las prácticas pedagógicas en su equipo docente, a través de la realización de un acompañamiento organizado que atienda los aspectos referidos a la pedagogía con la intención de obtener los logros de aprendizaje previstos, mediante el apoyo y evaluación que permitan un permanente análisis y retroalimentación de las acciones pedagógicas que desempeñan los educadores, la finalidad es concretar el crecimiento profesional de los maestros y el proceso de acompañamiento el cual debe ser sistemático de tal manera que permita elevar los logros de aprendizaje. (MBDD, 2012)

Establecidas las medidas de seguimiento y acompañamiento pedagógico a cargo del equipo directivo de las escuelas, desde 2014, se les encarga realizar mediante el seguimiento una recopilación de información sobre los procesos y productos pedagógicos de los docentes, los cuales se convierten en insumos que permitirán la toma de decisiones en relación a las acciones necesarias a desarrollar a través del apoyo pedagógico, entendido como los diversos procedimientos utilizados para brindar asesoramiento pedagógico a los docentes, con la intención de lograr mejoras en su práctica pedagógica, bajo el enfoque de competencias profesionales y el Enfoque colaborativo y autonomía colegiada que permite el intercambio de experiencias, mediante el desarrollo del trabajo colaborativo, promoviendo el crecimiento profesional docente.

La aplicación de la evaluación censal (ECE) desde 2007 en Perú, ha permitido conocer los niveles de aprendizaje de los educandos que son acompañados por sus docentes en el aula, lo que a su vez permite identificar el desempeño de los mismos, aunque con el paso de los años se han notado mejoras en la comprensión de textos que leen los estudiantes de segundo grado; dado que en 2007 sólo el 15,9% de los alumnos alcanzó el nivel de logro satisfactorio en todo el país, se avanzó al 46,4% en 2016, a pesar de reconocer este avance, sigue siendo preocupante observar que el 47,3% de los alumnos

aún están en el nivel de proceso porque pues lograron parcialmente el aprendizaje esperado para su ciclo, en el caso de las matemáticas los resultados son más alarmantes, notando que en todo este tiempo avanzó del 7.2% al 34.1% de los estudiantes en nivel satisfactorio porque lograron el aprendizaje esperado, pero el 28.6% aún está en nivel inicio, es decir, no han logrado el aprendizaje esperado para su ciclo de estudios (Minedu, 2016)

La presente investigación plantea las siguientes interrogantes ¿cómo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 88240? ¿Qué aspectos debe considerar una propuesta de monitoreo y acompañamiento que contemple las expectativas de los docentes de la institución educativa N° 88240?

En la Institución Educativa No. 88240 "Paz y Amistad", en los últimos años, el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico se ha aplicado a los docentes de primaria, mediante una o dos visitas a todos los docentes en una fecha establecida a través de un cronograma, esta acción permite conocer las estrategias de trabajo usadas por los docentes durante su trabajo en aula, esta acción se registra mediante el uso de un instrumento denominado ficha de seguimiento del desempeño docente, que permite generar un informe en relación a las acciones de planificación, mediación pedagógica, clima propicio para el aprendizaje, evaluación formativa y espacios educativos; cumpliendo así con la formalidad informativa, que consiste en elevar un informe al órgano superior sobre el desarrollo del mencionado proceso, descuidándose el propósito real del monitoreo pedagógico que es promocionar el avance profesional de los docentes de aula, mediante acciones de orientación y asesoramiento que puedan sostenerse en el tiempo. (Minedu, 2015)

El objetivo general de la investigación es evaluar el desarrollo del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la Institución Educativa No. 88240. Además: a) analizar los procedimientos empleados en el monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado a los docentes de la institución educativa N° 88240. b) identificar las situaciones emocionales que se generan

alrededor de las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico en los docentes de la institución educativa N° 88240. c) identificar las expectativas de los docentes en relación a la mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico. d) diseñar una propuesta de mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico para la institución educativa N° 88240.

El estudio realizado es de gran utilidad tanto para los directores como para los maestros de las diversas instituciones, ya que se convierte en un insumo que les permitirá tener información veraz sobre el desarrollo actual del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico. a partir de las cuales se impulsan decisiones y se organizan acciones planificadas de mejora en las diferentes instituciones educativas, asumiendo el equipo directivo su compromiso como líderes pedagógicos, con el fin de potenciar sus capacidades que les permitan cumplir de manera óptima sus funciones como acompañantes de su equipo docente que necesitan mantener su formación en el servicio así como desarrollar su capacidad de reflexión constante sobre su tarea docente, lo que les permite asumir compromisos con su trabajo en desarrollar niveles de aprendizaje óptimos.

## II. MARCO TEÓRICO

Los docentes juegan un papel crucial en la vida de un estudiante, son considerados trabajadores de primera línea, debido a la responsabilidad que tienen de promover el aprendizaje, convirtiéndose entonces en el factor más importante de la escuela quienes contribuyen al éxito de los estudiantes. Dada la vital importancia de los maestros en el avance social y el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes, las comunidades educativas y los sistemas educativos tienen grandes expectativas por su trabajo, éstas son múltiples y complejas. No se espera que los docentes simplemente transmitan información, sino que aseguren que todos los estudiantes adquieran conocimientos, habilidades y actitudes que les permiten convertirse en ciudadanos exitosos y competentes capaces de superar los desafíos planteados. (OCDE, 2015).

Cada vez más se espera que los docentes realicen nuevas tareas, como facilitar el crecimiento de las habilidades socioemocionales de los estudiantes, permitirles responder a las diferencias individuales de los estudiantes y trabajar en colaboración con otros, así como adaptarse a las demandas tecnológicas y digitales de nuestra era y que utilicen las TICS en su aula para desarrollar habilidades entre los estudiantes. (Schleicher, 2016)

El perfil de los docentes de este siglo también considera que sean intelectualmente curiosos, capaces de recopilar y analizar datos sobre su escuela y aula, con este aumento de las expectativas, la situación laboral de los educadores y el aula han ido cambiando. En muchos sistemas educativos, ellos trabajan con diversos entornos de aula, ambientes socioeconómicos antecedentes y composición demográfica. Además, muchos sistemas enfrentan presupuestos congelaciones y recortes que limitan la cantidad y la calidad del apoyo disponible para los maestros que les permita enfrentar estos nuevos desafíos y demandas (OCDE, 2015)

Reconociéndose la importante tarea que tienen los docentes en la sociedad debido al rol que cumplen en la promoción del aprendizaje de los estudiantes, es necesario precisar que ellos son acompañados por el líder

pedagógico, es decir el director, quien a pesar de no tener una responsabilidad directa el aprendizaje de los estudiantes, la tiene a través del acompañamiento pedagógico que debe desarrollar a su equipo docente, con quienes al reconocer los niveles de aprendizaje en los que se encuentran los estudiantes, necesitan generar acciones de mejora que les permita planificar y desarrollar acciones que permitan el desarrollo gradual de los aprendizajes esperados. (Minedu, 2015)

Son diversas las investigaciones previas en las que se basa la presente investigación, entre ellas tenemos a Perdomo (2013) en su investigación de enfoque mixto, desarrollada en Ocotepeque, Honduras considera dentro de sus conclusiones que las funciones encargadas al supervisor no dificulta el ejercicio del acompañamiento pedagógico, el cual es bien recibido por el equipo de docentes, habiendo generado mayor participación de los mismos hacia el alcance de la metas previstas, notándose en los resultados positivos, obtenidos por los estudiantes de centros educativos involucrados en el estudio.

Ccallomamani (2013) en su estudio, establece que existe una significativa relación entre el desempeño escolar de los estudiantes y el de los maestros, señalando que el elevado agotamiento emocional de los docentes los lleva a tener bajo rendimiento laboral, así como insatisfacción en su realización personal. A diferencia de los docentes que presentan un bajo agotamiento emocional quienes tienden a lograr un mayor rendimiento en su trabajo docente.

Girón (2014) presenta en el desarrollo de su investigación descriptiva, como una de sus conclusiones que el apoyo pedagógico impacta en la labor pedagógica generando motivación en los educadores para desarrollar sus competencias docentes, además se establece que las acciones de apoyo pedagógico que se realizan en la actualidad; no cubren los intereses de los estudiantes y maestros, quienes desean fortalecer sus competencias para superar su actual desempeño.

Mairena (2015) en el desarrollo de su investigación, determinó como una de sus conclusiones la insatisfacción de los maestros en relación al asesoramiento pedagógico, debido a que no sienten estar acompañados en esta etapa profesional, pues no disponen de un plan, tampoco de personal suficiente para tal fin, surgiendo entonces la necesidad de implementar planes de apoyo docente para reforzar el desarrollo de las capacidades y destrezas pedagógicas, partiendo de las debilidades identificadas y potenciando las fortalezas.

Tantaleán (2016) en su estudio de nivel cuasi experimental, con una muestra de 18 docentes, donde usó una ficha de monitoreo, que permitió registrar la evolución tanto individual como grupal de los docentes, así como también determinar a nivel institucional la problemática pedagógica existente, establece que el monitoreo pedagógico tiene una influencia positiva en la labor de los docentes, pues ante las acciones de monitoreo es notoria la mejora del desempeño, las cuales con la ejecución de actividades complementarias de asesoramiento y acompañamiento permiten atender las deficiencias pedagógicas y enfrentarla con la finalidad de obtener mejoras en el trabajo educativo en la institución

Desde hace algunas décadas, según el informe McKinsey and Company (2007 citado por Unesco 2014), el ejercicio del liderazgo del directivo se ha convertido en un tema estratégico dentro de las políticas educativas, ya que se ha comprobado que es muy significativo en términos de eficacia y mejora de las escuelas. Sin embargo, en Latinoamérica hace algunos años se ha comenzado a incluir la promoción del liderazgo gerencial en las políticas educativas. El estudio OREAL / UNESCO (2013), realizado en algunos países de latinoamérica tuvo como objetivo conocer la calidad de la educación y especialmente el nivel de aprendizaje de los escolares destacando que entre las principales características que tendrían los directores está la multiplicidad de funciones en las que son responsables de la gestión administrativa, gestión de la convivencia y participación, gestión de los planes educativos,



determinando que la dimensión con mayor debilidad es la de gestión pedagógica .

Según UNESCO (2014), los directores tienen poca autoridad en relación con el asesoramiento docente, la supervisión del aula, la evaluación del desempeño docente o la participación activa en su desarrollo profesional, pues al ser considerados profesionales con autonomía no están sujetos a la autoridad pedagógica del director, en este sentido Chile y Argentina son la excepción. En Chile desde 2004, los directores son los encargados de conducir y liderar el proyecto institucional, atendiendo principalmente el plan pedagógico formulando los objetivos de la institución, estableciendo el seguimiento y la evaluación de los mismos así como los planes de estudio y las estrategias a considerarse, también organizan y orientan las acciones pedagógicas y de crecimiento profesional de los maestros, además tienen la función de supervisión en el aula, asesoría a los docentes, evaluación del desempeño, además de la atribución de elección a los integrantes de su equipo directivo. Por otro lado, en Argentina en el campo técnico pedagógico, el director visita con frecuencia las aulas, orientando el trabajo de los docentes y promoviendo acciones que se refieren a la metodología, uso de técnicas grupales en la conducción del aprendizaje y en la promoción del desarrollo profesional docente a través del intercambio de docentes.

Desde 2014 en Perú, considerando las reformas del Proyecto Educativo Nacional, se establecen compromisos de la gestión escolar, los cuales se definen como prácticas que permiten asegurar la mejora del aprendizaje, estos se basan en las diferentes recomendaciones de la investigación latinoamericana y estándares internacionales en materia escolar, efectividad, a lo largo del tiempo estos compromisos han sufrido diversos ajustes, con la finalidad de obtener mejores logros de aprendizaje de los estudiantes. Uno de éstos es el acompañamiento y seguimiento de la labor docente, a cargo del equipo directivo de la institución integrado en algunos casos únicamente por el director y en otros por el director y subdirector, quienes deben reflexionar con

los docentes sobre su desempeño pedagógico y brindarles un apoyo continuo, que les permita fortalecer su desempeño en el aula. (Minedu, 2016)

Durante el proceso en el que se desarrolla la enseñanza y a su vez el aprendizaje, las acciones de monitoreo pedagógico son consideradas necesarias para la recolección de información, que posibilita la determinación de acciones de mejora, el monitoreo se lleva a cabo según la planificación establecida en el tiempo determinado. Los resultados obtenidos son los insumos para reconocer los logros y debilidades, los cuales permitirán tomar decisiones para continuar con las acciones o para precisar las correcciones necesarias que permitan optimizar los resultados con el fin de obtener avances en el aprendizaje de los escolares. (Minedu, 2014)

A decir de Cano et. Al (2009) el monitoreo pedagógico es considerado como una estrategia que permite supervisar las acciones realizadas por el docente en relación a las tareas que tiene determinadas en el ejercicio de sus funciones, esto permite brindar asesoramiento y formación de acuerdo a las necesidades encontradas, con el propósito de contribuir en su desarrollo profesional acorde con los lineamientos establecidos.

Son consideradas características del acompañamiento pedagógico que es sistemático y pertinente, porque a través de él se realiza un seguimiento a cada docente en forma organizada y secuencial para identificar sus capacidades y limitaciones en su accionar pedagógico, se afirma también que es flexible y gradual, pues plantea diferentes alternativas de apoyo a los docentes, además se considera formativa, motivadora y participativa, debido a la promoción del crecimiento profesional docente, mediante la generación de espacios que permiten realizar acciones de reflexión y compromisos de mejora, además propicia un intercambio de experiencias a través del trabajo colegiado en un ambiente de respeto y confianza. (Minedu, 2015)

El acompañamiento al docente es entendido como un proceso que pretende impactar de forma adecuada en el aprendizaje de cada estudiante, las acciones del acompañamiento docente son responsabilidad de los líderes

pedagógicos de una institución, después del trabajo docente, se considera al liderazgo pedagógico como uno de los factores que más contribuye en el proceso de aprendizajes un estudiante, la relación entre el directivo y el maestro debe promoverse a través de un ambiente de confianza y comunicación efectiva, elementos importantes para generar el diálogo horizontal con la finalidad de afrontar los retos profesionales y educacionales, permite también la mediación formativa centrada en la ayuda que permite propiciar el avance profesional y afectivo con la finalidad de alcanzar una meta compartida. (Mineduc, 2016)

Haddad (2002), considera el seguimiento pedagógico como una acción permanente que tiene como principal objetivo identificar la forma en que los docentes realizan sus acciones en aula, este conocimiento permite brindarles el apoyo pedagógico necesario para que su labor sea más eficiente contribuyendo así en mejorar el desempeño a nivel de aula, el seguimiento es parte de la tarea pedagógica que tiene como finalidad aportar en el fortalecimiento de las competencias pedagógicas, generando una reflexión a partir de las acciones realizadas.

El desarrollo del seguimiento pedagógico permite tener un conocimiento preciso sobre la forma cómo se realizan las acciones en aula, así como realizar un análisis adecuado sobre los procesos desarrollados, permitiendo entonces tomar decisiones que posibiliten el logro de los objetivos establecidos en la institución, centrándose en la obtención de resultados satisfactorios, que muestren el avance en el nivel de aprendizaje de los estudiantes así como en las competencias pedagógicas de los docentes, finalmente permite también verificar los resultados obtenidos, para con ellos generar las nuevas acciones y continuar con la mejora a través de la generación de acciones de acompañamiento. (Mairena, 2015)

En cuanto al acompañamiento pedagógico, el CNE (2007) lo considera como el acto que permite brindar asesoramiento en forma continua, mediante el desarrollo de acciones de asesoramiento técnico las que serán ofrecidas a

través de un docente o equipo capacitado, que se encarga de brindar apoyo permanente al docente y al directivo considerando una temática necesaria y significativa para su tarea pedagógica.

El acompañamiento es el recurso pedagógico preferido a fin de fortalecer la capacidad profesional de los maestros; el cual está centrado en que tanto acompañante como acompañado puedan compartir sus experiencias. (Minedu 2012) Es necesaria una real interacción que permita establecer una relación horizontal en un ambiente de mediación pedagógica y aprendizaje acorde al contexto de la escuela, donde la asesoría personalizada durante la práctica diaria considere las necesidades identificadas y se convierta en una particular forma de acercarse al docente con la intención de ofrecer acompañamiento directo en el aspecto pedagógico, estableciendo entonces una clara diferencia en relación a prácticas anteriores en las que se realizaban visitas para inspeccionar y controlar, la diferencia con las acciones del acompañante es que éste busca brindar asistencia directa al docente a fin de introducir cambios pedagógicos que permitan mejoras en su desempeño en el aula.

En el informe sobre efectividad escolar de Murillo (2007), las escuelas se consideran efectivas cuando tienen claridad en su misión, la cual debe estar enfocada en el aprendizaje integral en el que estén considerados tanto los conocimientos como los valores. En él, toda la comunidad educativa participa durante la formulación de su proyecto educativo, el cual es de calidad porque sus objetivos educativos son conocidos y compartidos por todos, los docentes se comprometen con la escuela, sus estudiantes y comunidad, sintiéndola como propia, demostrando esfuerzo por mejorarlo. El trabajo en equipo de los docentes es sobresaliente porque en grupos reducidos realizan su planificación diaria y juntos toman las grandes decisiones. Otros aspectos importantes son las relaciones cordiales entre los miembros de la comunidad escolar, donde el principal objetivo es que los estudiantes sientan que son cuidados y valorados por sus docentes, las familias participan en el proceso educativo, los docentes mantienen buenas relaciones con su equipo directivo reconociendo que una institución educativa siendo eficaz es feliz.

En un centro escolar efectivo, el director es la persona que se compromete con la institución, los estudiantes y docentes; es el profesional, que muestra idoneidad y que afronta con fortaleza su liderazgo dentro de la institución educativa. Su gestión es compartida en equipo, se preocupa no sólo de los temas organizativos sino también de los pedagógicos, involucrándose en el desarrollo curricular, de la escuela y las aulas, es una persona preocupada por el crecimiento profesional de sus equipo, atendiendo a cada uno para brindarles ayuda en las dificultades que puedan presentarse, además, su estilo de gestión es participativo, caracterizado por promover la participación de la comunidad educativa tanto en acciones académicas así como en tomar decisiones que permitan las mejoras de la organización escolar.

Son diversos los países de América Latina y otras partes del mundo donde se muestra la atención permanente a los cambios, en relación al trabajo docente se ha hecho evidente a través del acompañamiento de su práctica diaria en el mismo lugar de trabajo, con el fin de reconocer tanto sus fortalezas como sus debilidades dentro de su quehacer profesional, el tercer objetivo estratégico en el PEN es: “Docentes bien preparados que enseñen profesionalmente”, mediante el cual se les reconoce como un factor clave en los cambios educativos, al mismo tiempo, se afirma la importancia de que cuenten con una formación que responda a sus necesidades pedagógicas con el fin de tener una contribución óptima en el aprendizaje estudiantil. (CNE, 2007).

Para Aponte (2008) el acompañamiento pedagógico es una propuesta enmarcada para propiciar en los maestros la reflexión sobre su labor, también permite la organización del trabajo cooperativo en equipo así como el establecimiento de propuestas a nivel pedagógico relacionadas con el contexto y realidad de los estudiantes, considerando necesario el intercambio de experiencias y el enfrentamiento entre lo que es y lo que debe ser. Por otro lado Gómez y García (2001) consideran que la reflexión debe producirse teniendo en cuenta las necesidades identificadas por el equipo docente, mediante las acciones del colegiado, a través del cual se produzca el intercambio, la

discrepancia y el consenso en temáticas que permitan el análisis de la realidad escolar, concepciones de enseñanza, la sistematización de experiencias, currículo, evaluación e investigación educativa.

En el Perú el Proyecto Educativo Nacional, se propone el establecimiento de programas de acompañamiento y apoyo pedagógico, para ofrecer en forma continua a los docentes y directores el apoyo y asesoría técnica requeridos en relación a los aspectos pedagógicos y de gestión escolar, enmarcándose como una estrategia que permite llevar a la práctica la política de calidad establecida en el país. (Minedu 2006). Esta política se fundamenta en la Ley General de Educación No. 28044, que señala como primer objetivo de la gestión educativa “Contribuir al desarrollo de la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa ”(Art. 64).

Según la Resolución de la Secretaría General No. 008-2016-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es definido como la acción que brinda formación a los docentes en servicio con la finalidad de brindar oportunidades y promover la mejora de sus acciones pedagógicas en su desempeño en el aula, las cuales deben estar acordes con las necesidades de aprendizaje, avances pedagógicos, tecnológicos y científicos, teniendo en consideración su contexto, así como las políticas educativas en el nivel local, regional y nacional, estas acciones pretenden llevar al docente a un proceso de formación continua así como a espacios de reflexión individual y colectiva sobre las condiciones de su actuar pedagógico que le permitan asumir compromisos de mejora los cuales se verán reflejados en los logros de aprendizaje de los educandos.

Los enfoques que orientan el acompañamiento pedagógico según lo establecido en la norma técnica son el enfoque por competencias profesionales y el enfoque colaborativo y de autonomía colegiada, el primero está centrado en la importancia de los procesos formativos que deben desarrollar los docentes en servicio, teniendo en consideración la problemática que afrontan en su práctica diaria, se determinan sus necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes los cuales a través del trabajo colaborativo, el desarrollo

del pensamiento crítico reflexivo así como de la investigación acción les permite ser más competentes en su labor, el segundo enfoque está referido a la construcción colectiva del conocimiento pedagógico, donde se pretende desterrar el individualismo para promover una visión compartida de desarrollo profesional, mediante la construcción de propósitos comunes que fortalezcan la eficacia docente.

Las modalidades establecidas por Minedu para el desarrollo de acompañamiento pedagógico son dos: la modalidad interna, aquella que es implementada desde la misma institución educativa donde el directivo a través del ejercicio de su liderazgo promueve la mejora de las prácticas pedagógicas de su equipo docente; la otra es la modalidad externa la cual se realiza con la participación de un acompañante pedagógico, profesional que no labora en la institución y tiene como función acompañar el fortalecimiento de las competencias profesionales de los maestros acompañados, a fin de lograr la mejora de sus prácticas pedagógicas las cuales se vean reflejadas en los niveles de logro de los estudiantes. (Minedu, 2016)

Están consideradas tres estrategias de formación en la realización del acompañamiento pedagógico la primera es la visita en aula, que permite la interacción entre el docente y el acompañante el cual, a través de la observación, puede hacer un registro de las fortalezas y oportunidades de mejora, las cuales son llevadas a un diálogo de reflexión con el docente y permiten el desarrollo de la retroalimentación. La segunda estrategia es el grupo de interaprendizaje GIA, este permite realizar el análisis de las prácticas pedagógicas, en forma conjunta entre docentes quienes a través del intercambio de experiencias puedan identificar los progresos o dificultades en el aprendizaje de los estudiantes así mismo plantear alternativas de mejora a nivel individual y colectivo, teniendo en cuenta su marco teórico referencial, esta estrategia es dirigida por el acompañante pedagógico después de la observación durante la visita en aula, se plantea como tercera estrategia el desarrollo del taller, acción que permite realizar un análisis de los problemas presentados en la práctica pedagógica así como generar las propuestas de

mejora; es un espacio para enriquecer y generar nuevos conocimientos pedagógicos, y disciplinares, al mismo tiempo ofrece la oportunidad de reflexionar sobre los marcos conceptuales necesarios que son el gran soporte en el desarrollo profesional docente. (Minedu 2017)

Según Minedu (2013) el acompañamiento pedagógico es considerado como el conjunto de procedimientos, desarrollados por el equipo directivo para ofrecer permanente asesoramiento a los maestros mediante acciones que permitan fortalecer su actuar pedagógico, para promover la transformación de su desempeño. El apoyo pedagógico tiene un alto valor en el fortalecimiento de habilidades y conocimientos que contribuyen en la construcción de saberes pedagógicos. Además, permite la integración y fortalecimiento del equipo docente. Ante los frecuentes cambios en el sistema educativo, la formación en servicio es muy importante pues contribuye en el fortalecimiento de las competencias profesionales de cada docente.

En algunas experiencias latinoamericanas como Argentina, el acompañante es un docente de la misma institución, quien establece una relación horizontal con los docentes a quienes brinda apoyo en aspectos técnicos, competencias sociales y la capacidad de adaptación a nuevos espacios. En Colombia y Uruguay se consideran docentes con notable experiencia que también integran la comunidad escolar, en el caso de Ecuador los acompañantes son maestros en servicio, cuyos estudiantes alcanzan altos puntajes en pruebas nacionales o en cursos de formación docente del Ministerio. En Venezuela, además de ser un especialista en contenidos y tener conocimiento de diversas propuestas pedagógicas, se considera que es fundamental, que sea crítico, que tenga la capacidad para la toma de decisiones, para relacionarse, manejar estrategias de trabajo y aprendizaje colaborativo. (Rodríguez et. Al, 2016)

El Ministerio de Educación ofrece diversos instrumentos con los que se pretende orientar al equipo directivo en relación al seguimiento y acompañamiento pedagógico, entre ellos está el Manual de Gestión Escolar en



el que se determina que el proceso de acompañamiento se puede desarrollar a través del diálogo y el intercambio de experiencias, en el que predominan los aspectos observados durante la visita en aula. En este espacio se considera importante el nivel de relación profesional entre ambos miembros de la comunidad educativa, la cual debe ser manifestada con respeto y un trato horizontal que permita la comunicación asertiva y empática donde tanto el acompañado como el acompañante puedan generar la reflexión necesaria sobre la práctica ejecutada en aula. (Minedu, 2015)

El PEN al 2021, tiene como segundo objetivo estratégico que tanto los estudiantes como las instituciones logren aprendizajes relevantes y de calidad, este considera como uno de sus resultados la generación de instituciones con capacidad de desarrollar su autonomía y organización donde se gestionen y apliquen prácticas pedagógicas que permitan el aprendizaje de manera exitosa crítica, creativa y orientada a promover una convivencia placentera, donde sea desterrada la discriminación y la imposición de una determinada cultura. Para el logro de este objetivo surge la necesidad de que se involucren los diversos miembros de la comunidad escolar, a fin de permitir la ejecución de prácticas pedagógicas de calidad donde se respeten los derechos de los niños y niñas, también es necesario fortalecer el actuar pedagógico del docente, quien mediante los planes de apoyo y acompañamiento, pueda fortalecer permanentemente sus capacidades. (CNE, 2007).

Toda comunidad educativa requiere de líderes pedagógicos que generen la construcción de escuelas efectivas, con una gestión que permita promover la transformación escolar, donde se asuma el sentido valioso de la misión pedagógica la cual debe desarrollarse teniendo en cuenta objetivos comunes que permitan a cada estudiante lograr significativos aprendizajes. Las actuales formas de organización promueven el aprendizaje en equipo en el que se fomentan espacios de formación para todos los actores con el fin de promover una organización inteligente que estimule la participación, responsabilidad, compromiso y reflexión de todos, para propiciar cambios desde las aulas que permitan la mejora de la calidad educativa.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio realizado es descriptivo, porque en él se han precisado las características del sistema de monitoreo y acompañamiento, el cual ha sido sometido a un análisis, a decir de Hernández & al (2010), este tipo de estudio sólo recoge información sobre la variable en referencia.

El estudio se ha centrado en recoger información sobre las condiciones en las que se encuentra el sistema de monitoreo y acompañamiento, para describir las experiencias, así como las emociones que produce en los sujetos involucrados dentro del mismo, a fin de identificar la real situación y evaluarla a partir de las manifestaciones vertidas.

Es propositiva, debido a que permite aportar a la solución de una problemática a través de la elaboración de una propuesta de mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico el cual permita superar las debilidades identificadas.

El esquema usado es el siguiente:



M : muestra

O: Variable: Sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico

P: Propuesta

### 3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización.

Tabla 1

#### *Categorías y sub categorías*

Categoría	Sub categorías
Sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico	Procedimientos del proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Estado emocional durante el monitoreo. Importancia del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Necesidades de mejora

*Fuente: elaboración de la investigadora (setiembre 2017)*

### 3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio donde se encuentra ubicada la institución educativa N° 88240 “Paz y Amistad” es la Urbanización Cáceres Aramayo del distrito de Nuevo Chimbote, perteneciente a la provincia del Santa en la región Ancash esta comunidad cuenta con pobladores procedentes de diversas regiones del Perú; quienes desde la década del 70 tuvieron la posibilidad de acceder a una vivienda en esta zona, actualmente la comunidad cuenta con servicios básicos que les permite tener comodidades necesarias para vivir, la población escolar que accede a los servicios educativos de la institución, procede también de comunidades aledañas, pues debido a la infraestructura con la que se cuenta, ésta se convierte en una entidad atractiva para la formación escolar de la población infantil.

### 3.4. Participantes

En el estudio los participantes fueron dos miembros del equipo directivo y dieciséis docentes de educación primaria, cuatro de ellos son contratados y doce nombrados, los cuales se encuentran laborando en la institución educativa

alrededor de cinco años, sus edades se encuentran en el rango de 40 y 55 años; del total doce son mujeres y seis son varones, su trabajo es bajo la modalidad de nombramiento y en algunos casos de contrato, todos cuentan con estudios superiores, título profesional de nivel pedagógico y/o universitario, algunos han realizado estudios de posgrado.

Tabla 2

*Codificación de docentes entrevistados*

N°	Código	Trayectoria profesional	Experiencia laboral
1	001A	Cuenta con treinta y dos (32) años de servicio docente.	Profesor de Educación Primaria. Sexta escala magisterial. Experiencia en Dirección.
2	002A	Cuenta con treinta (30) años de servicio laboral	Profesor de Educación Primaria. Cuarta escala magisterial. Experiencia en Sub Dirección.

*Fuente: elaboración de la investigadora (2017)*

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Durante el desarrollo del estudio se aplicó la técnica de grupos focales, que es una entrevista dirigida en forma simultánea a varios sujetos, donde cada uno tiene el espacio para expresar su opinión personal sobre el tema a investigar. (Mairena, 2015)

Los talleres de grupos focales se desarrollaron en grupos de ocho participantes, con la finalidad de tener conocimiento sobre su percepción en relación a la forma cómo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su institución, todos los participantes disponían de plena libertad para expresar sus experiencias así como las expectativas que tenían en relación a contar con acciones de acompañamiento que fortalezcan sus competencias pedagógicas.

Además fue desarrollada la entrevista en profundidad dirigida a los miembros del equipo directivo (Director y subdirector) usando una guía de entrevista, instrumento que contenía diez interrogantes las cuales permitían recoger información referida a los procedimientos, clima, valoración así como las expectativas de mejora para el sistema de monitoreo y acompañamiento que tienen a su cargo. Según Flores y Tobón (2001) durante la entrevista se realiza un diálogo considerado asimétrico pues una de las partes recoge información mientras que la otra se presenta como fuente de información. Toda la data obtenida fue analizada teniendo en cuenta las categorías y subcategorías.

### **3.6 Procedimiento**

La investigación se desarrolló en tres etapas:

La etapa exploratoria, marcó el punto de partida para la investigadora permitiendo identificar las definiciones teóricas sobre las que se construye el marco teórico que dirige la investigación (Parra, 2017). También se buscaron los antecedentes que hay en relación a la investigación realizada, además

fueron formulados los objetivos, quedó definido el grupo de participantes, establecieron las categorías, así como la metodología, las técnicas e instrumentos.

La etapa descriptiva, presenta diversas fuentes, también datos de la experiencia, de tipo personal, así como entrevistas de la experiencia a los docentes. como lo describe la autora, se consideró una entrevista en profundidad a los miembros del equipo directivo (Director y Subdirector) en relación al desarrollo del monitoreo y acompañamiento pedagógico, además se realizaron dos talleres de grupos focales para conocer las experiencias de los docentes, además se utilizaron informes de tesis, revistas, artículos científicos, etc.

La etapa estructural: tiene la intención de aprehender sobre el real significado de aquello que interesa en el estudio, durante este periodo se definieron los lineamientos que permitieron desarrollar una propuesta para mejorar el sistema de acompañamiento y monitoreo pedagógico, que contribuya en el proceso de formación continua y promueva los espacios de reflexión y análisis sobre las necesidades de mejora de las competencias docentes a reflejarse en el aprendizaje de los estudiantes.

### **3.7 Rigor científico**

Las diversas modalidades de investigación necesitan variados criterios para evaluar su rigor científico, siempre que estos sean accesibles, públicos, consistentes y se basen en los antecedentes teóricos así como en la metodología elegida por la investigadora. (Jiménez, 2011).

El estudio consideró los testimonios de los expertos que fueron entrevistados en relación a su experiencia durante el ejercicio del monitoreo y acompañamiento pedagógico quienes han sido monitores y acompañantes. Además se consideró el dominio del lenguaje científico técnico de la investigadora en relación al tema investigado sobre la labor docente.

### **3.8 Métodos de análisis de la información**

Habiéndose recolectado la información de los sujetos de la investigación, mediante los talleres de grupos focales y la entrevista en profundidad, que según Kvale 2011, citado por Parra (2017) es una técnica que permite recoger de los informantes las descripciones de las experiencias vividas a través de sus argumentos personales, con la información obtenida se procedió a realizar el análisis mediante la transcripción de las apreciaciones vertidas, las cuales fueron debidamente codificadas, incluyéndose algunas expresiones recurrentes, en los cuadros donde se plasmaron la apreciación de los docentes con las de los directivos, para finalmente detallar las coincidencias o contradicciones que hay entre ambos sujetos en relación al sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la institución educativa N° 88240.

### **3.9 Aspectos éticos**

En la presente investigación, fue considerada en primer lugar la reglamentación determinada por la universidad, así como las coordinaciones respectivas con el director de la institución N° 88240 “Paz y Amistad” a fin de obtener la autorización correspondiente para realizar el trabajo de investigación con la aplicación de la entrevista a los miembros del equipo directivo así como el desarrollo de dos talleres de grupos focales con los y las docentes.

En todo momento los sujetos participantes, tuvieron conocimiento del objetivo de la investigación y de la necesidad de recoger información sobre sus experiencias en relación al sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la institución educativa, se les informó además que se mantendría la confidencialidad de toda la información, la cual sería usada exclusivamente para la presente investigación.

Cabe mencionar también que se guarda en reserva la identificación de los maestros y directivos de la institución educativa N° 88240 “Paz y Amistad” quienes fueron participantes durante el estudio, se tomaron en cuenta las normas internacionales de citado (APA), finalmente se consideró la originalidad

a través del software TURNITIN y se cumplió con el citado establecido por las normas internacionales (APA).



#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cuadro 1

*Procedimientos desarrollados durante el monitoreo y acompañamiento pedagógico*

Dimensión	Focus docentes	Entrevista a Directivos	Categorías derivadas
Procedimientos	<p>Monitoreo</p> <p>Programación de visitas.</p> <p>“El docente sabe que día nos van a monitorear”</p> <p>Observación de la sesión</p> <p>“Al final me dice que estuvo bien, me entrega la copia del documento con el que me ha evaluado y listo él se va”</p> <p>Llenado de fichas.</p> <p>“Sentado observa y va llenando su ficha”</p> <p>Acompañamiento</p> <p>Conversación con monitor</p> <p>“Conversan con nosotros sobre los aspectos que debemos mejorar”</p>	<p>Monitoreo</p> <p>Elaboración del cronograma de visitas.</p> <p>Observación de la sesión.</p> <p>“Yo también participé más o menos dos veces al año en cada profesor”</p> <p>“Hay casos de docentes que requieren más monitoreo y a ellos se les hace más visitas”</p> <p>Llenado de ficha.</p> <p>“Hay una ficha establecida”</p> <p>Acompañamiento</p> <p>Conversación con docentes</p> <p>“Si es que lo ha hecho bien lo felicitamos, si ha tenido dificultades le hacemos algunas propuestas, en eso no más se centra el acompañamiento”</p>	<p>Coincidencias:</p> <p>Existe una programación previa.</p> <p>Observación durante 40 ó 45 minutos.</p> <p>Conversación en el acompañamiento.</p> <p>Discrepancias:</p> <p>Los docentes no cuentan con experiencia de tres visitas monitoreo y el equipo directivo afirma que hacen tres visitas.</p>

*Fuente: elaborado por la investigadora (setiembre, 2017)*

## Interpretación

Como se puede apreciar en el cuadro 1, para el monitoreo pedagógico se realiza la elaboración de un cronograma de visitas a través del cual cada docente conoce la fecha en que será visitado, por algún miembro del equipo directivo (Director o Sub director), quien realiza la observación de la ejecución de una sesión de aprendizaje, registrando en la ficha de monitoreo del desempeño docente emitida por Minedu; el nivel de logro que alcanza cada docente en sus desempeños, así como en la planificación del currículo, la visita concluye con la entrega de una fotocopia de la ficha de monitoreo, posteriormente como parte del acompañamiento pedagógico se realiza sólo una conversación con el docente en la que puede ser felicitado o recibir algunas sugerencias para la mejora de su desempeño, dejando entonces sin efecto la función orientadora y de asesoramiento que debe ser sostenida en el tiempo, las cuales deben ser complementadas con espacios de reflexión y trabajo colegiado, según lo estipulado en la RSG 008-2016-Minedu.

## Cuadro 2

### Situaciones emocionales durante el monitoreo y acompañamiento pedagógico

Dimensiones	Grupos focales (docentes)	Entrevista a directivos	Categorías derivadas
Clima	<p>Incomodidad</p> <p>“Como es una persona directiva a veces siento un poco de incomodidad”</p> <p>Nerviosismo</p> <p>“Pero si uno sabe que ha preparado su clase se va soltando poco a poco”</p> <p>“Cada año hay cambios”</p> <p>Comodidad</p> <p>“No siento hostilidad de parte de ellos, siempre hay una cordialidad”</p>	<p>Tranquilidad</p> <p>“Admiro su trabajo cuando desarrollan sus actividades”</p> <p>Como un docente</p> <p>“Antes de ser directivos somos docentes”</p>	<p>Coincidencias:</p> <p>La comodidad y tranquilidad en algunos casos.</p> <p>Discrepancias:</p> <p>Existe nerviosismo de los docentes ante la tranquilidad de los directivos.</p>

*Fuente: elaborado por la investigadora (setiembre, 2017)*

### Interpretación

Como se aprecia en el cuadro anterior las situaciones emocionales producidas en los docentes ante la visita de monitoreo son incomodidad y nerviosismo sobre todo durante el inicio de la sesión, éstas emociones van disipándose con el transcurrir de sus acciones, pues la cordialidad mostrada por sus directivos y la confianza en sus acciones individuales, les devuelve la calma, mientras que los directivos manifiestan comodidad y tranquilidad al observar las actividades realizadas por cada docente, con quien se identifican reconociéndose que antes de ser directivos son docentes.

### Cuadro 3

Valoración del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico

Dimensión	Grupos focales (Docentes)	Entrevista a directivos	Categorías derivadas
	<p>Importante</p> <p>“Tiene su objetivo, el mejoramiento constante del trabajo docente”</p> <p>“Hasta ahorita no he recibido acompañamiento pedagógico”</p> <p>Aporta en el desempeño</p> <p>“Reviso minuciosamente la programación y todos los momentos”</p> <p>“Nos agenciamos de todos los materiales para tratar de presentar de la mejor manera nuestro trabajo”</p>	<p>Necesario</p> <p>“Lo establecido son mínimo tres veces, pero en lo real debe ser algunas veces más”</p> <p>“Hacemos el monitoreo, en cuanto al acompañamiento es donde tenemos algunas limitaciones”</p> <p>Importante</p> <p>“El acompañamiento ayuda a que podamos compartir las experiencias recogidas de las otras secciones”</p>	<p>Coincidencias</p> <p>Es considerado importante por docentes y directivos.</p> <p>Hay limitaciones en el acompañamiento.</p> <p>Contradicciones:</p> <p>No se aprecian</p>

*Fuente: elaborada por la investigadora (setiembre, 2017)*

#### Interpretación

Como se observa en el cuadro anterior tanto los docentes como el director y subdirector, consideran importante al sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico, reconociendo que éste les ayuda en la mejora de su desempeño docente, al mismo tiempo afirman la existencia de limitaciones del acompañamiento pedagógico, el cual es entendido sólo como el compartir de experiencias recogidas, y no como el conjunto de acciones que están a cargo del equipo directivo para ofrecer asesoría al docente a partir de la reflexión de su actuar pedagógico. (Minedu, 2013)

#### Cuadro 4

#### Propuesta de mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico

Dimensión	Grupos focales (Docentes)	Entrevista a directivos	Categorías derivadas
Propuesta	<p>Más visitas a aula</p> <p>“Deben realizar otras visitas incluso inopinadas”</p> <p>Orientaciones</p> <p>“Que nos brinden más orientaciones con ejemplos de sesiones”.</p> <p>Pasantías</p> <p>“Dentro de la institución hacer algunas pasantías para enriquecer nuestro trabajo.”</p> <p>Talleres</p> <p>“Puede hacerse mediante talleres, que nos capaciten sobre lo que debemos hacer”</p>	<p>Visitas a aula</p> <p>“Aumentando el número de veces que debemos visitar las aulas”</p> <p>Aulas abiertas</p> <p>“Se debe implementar el desarrollo de sesiones con aulas abiertas”</p> <p>Capacitación</p> <p>“Mayor asesoramiento al profesor”</p>	<p>Coincidencias</p> <p>Realización de más visitas.</p> <p>Necesitan más capacitación.</p>

*Fuente: elaborado por la investigadora (setiembre, 2017)*

#### Interpretación

Como se aprecia en la tabla anterior, los docentes están interesados en mejorar su desempeño en base al sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico, proponiendo incrementar la cantidad de visitas en aula, así como el desarrollo de talleres y pasantías que les permitan enriquecer su trabajo diario, asimismo el equipo directivo reconoce la necesidad de implementar este sistema mediante acciones de asesoría, que contribuyan en la formación docente y que permitan mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes, así como desarrollar la reflexión crítica de las prácticas docentes, para hacerlas más relevantes y efectivas según lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Docente.

Los resultados obtenidos en relación al sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la Institución Educativa N° 88240 “Paz y Amistad, permiten afirmar que es deficiente, debido a que sólo es realizado parcialmente a través de las visitas de monitoreo que se reducen a una mera observación de la sesión de aprendizaje, después de la cual sólo en algunos casos se brindan orientaciones verbales sobre la mejora del desempeño en aula. Está altamente descuidado el acompañamiento pedagógico a los docentes, cuya finalidad es fortalecer sus capacidades, generar nuevas motivaciones en torno a su trabajo a fin de lograr satisfactoriamente el aprendizaje de los estudiantes. A decir de OCDE (2016), los líderes funcionales, que orientan su accionar en el campo pedagógico, impactan en el equipo docente y los estudiantes; por tanto se hace necesario que los miembros del equipo directivo reconozcan la responsabilidad que tienen en el aprendizaje de los estudiantes a través del ejercicio del acompañamiento pedagógico a los docentes, fortaleciendo sus competencias pedagógicas.

El acompañamiento pedagógico según Minedu (2013) es el conjunto de acciones ejecutadas por los líderes pedagógicos para ofrecer asesoramiento pedagógico a los docentes, ésta tarea los directivos la reconocen como deficiente, producto de la carga administrativa en el caso de la dirección así como del descuido de la subdirección y la escasa capacitación que reciben de los entes superiores, razón por la que afirman tener deficiencias, que se ven reflejadas en los docentes quienes manifiestan no tener experiencias de acompañamiento pedagógico, que consideran importante en su labor diaria, pues aportaría en el logro de los aprendizajes esperados.

El liderazgo pedagógico del director de las diversas instituciones educativas del país es una necesidad, en la que el Ministerio de Educación está centrando su atención a partir de la elaboración de un Marco del Buen Desempeño Directivo, en el que se establece con claridad, la labor pedagógica que debe ejercer el director, dejando atrás la labor administrativa y burocrática que realizaba desde hace décadas, para involucrarse con esta nueva concepción del liderazgo, que le encarga la responsabilidad de gestionar la

institución y orientarla hacia el logro de los aprendizajes esperados. (Minedu, 2014). Además tiene la tarea de brindar orientación a los docentes a partir de un monitoreo y acompañamiento pedagógico permanente, que permita mejorar su nivel de desempeño así como el nivel de logro de aprendizajes en los alumnos de la educación básica regular, el cual es aún preocupante pues año a año el avance registrado es muy reducido, tal como lo muestran las últimas evaluaciones nacionales e internacionales.

## V. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente estudio, permitió evaluar el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 88240 “Paz y Amistad” el cual es considerado deficiente debido a que es desarrollado en forma parcial, ejecutándose sólo el monitoreo pedagógico con la programación de una o dos visitas a las aulas para observar el desarrollo de una actividad de aprendizaje, sobre la cual cada docente recibe recomendaciones escritas en su ficha de monitoreo del desempeño y escucha algunas expresiones verbales de felicitación u otras de motivación a mejorar su desempeño docente, descuidándose la generación de compromisos de mejora, que tengan un posterior seguimiento.

El monitoreo pedagógico se realiza a través de dos visitas al 100 % de docentes y tres visitas sólo a algunos, éste se desarrolla previa programación escrita publicada con anterioridad a fin de dar a conocer la fecha, en él participan en algunos casos ambos miembros del equipo directivo y en otros sólo se realiza con la presencia de uno de ellos, quienes ingresan al aula y después de realizar la observación durante unos 40 ó 45 minutos, realizan el registro los aspectos observados mediante el uso de la ficha de monitoreo de desempeño en aula, emitida por el MINEDU, pues no se han implementado otros instrumentos de monitoreo. Finalizada la visita se realiza la entrega de una fotocopia de la ficha de monitoreo, con algunas observaciones escritas y posteriormente, sólo en algunos casos se desarrolla un diálogo con el docente a fin de brindar algunas orientaciones para la mejora de su desempeño.

Las visitas de monitoreo pedagógico generan en la mayoría de docentes nerviosismo al sentir que serán observados durante la ejecución de una sesión de aprendizaje, para la cual se han preparado pues tienen conocimiento del día y la hora a través de la publicación del cronograma, saben que se observarán y registrarán sus acciones en relación a la planificación de su trabajo, a la optimización del tiempo y de los materiales educativos, pero con el transcurrir de las acciones, que son parte de su quehacer diario; las sensaciones



nerviosas van disminuyendo, a diferencia de las sesiones sin monitoreo, en las que sienten mayor libertad para en el desarrollo de sus estrategias.

En relación al acompañamiento pedagógico, los docentes consideran que éste es muy importante pues aportaría en el mejoramiento de su desempeño en el aula, pero al mismo tiempo afirmaron no tener experiencias de acompañamiento pedagógico de parte del equipo directivo, quienes reconocieron que sólo lo realizan a través de expresiones de felicitación para algunos casos y orientaciones verbales para quienes consideran deben mejorar su trabajo, asumen al mismo tiempo que aún tienen muchas deficiencias en el ejercicio del acompañamiento, a pesar que reconocen que éste es muy importante en el mejoramiento de los aprendizajes.

Existen diversas orientaciones vertidas por MINEDU, en relación al sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico, documentos que tienen propuestas de estrategias de trabajo, las cuales pueden ser implementadas en relación al contexto y la visión de cada escuela, por esto surge la necesidad de elevar una propuesta contextualizada a fin de contribuir con la implementación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la institución educativa N° 88240 "Paz y Amistad", la cual permita fortalecer las competencias pedagógicas de los maestros, atendiendo sus expectativas de mejora, las que redundarán en elevar la calidad educativa.

## VI. RECOMENDACIONES

- Primera A los miembros del equipo directivo de las instituciones educativas, asumir con mayor responsabilidad su tarea de líderes pedagógicos, encargada por el Ministerio de Educación, a fin de realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes de su institución, con la finalidad de identificar el nivel de su desempeño, a fin de organizar acciones encaminadas en la mejora de las competencias docentes que permitan elevar la calidad de su servicio educativo, dirigido a los niños y niñas de nuestra sociedad siendo necesario revalorar la importancia de su rol directivo, a través del ejercicio de un liderazgo pedagógico óptimo, pasando de una tarea administrativa a un trabajo centrado en procesos pedagógicos y didácticos, que apuntan a mejores resultados de aprendizaje efectivo.
- Segunda A los docentes de educación primaria, asumir con mayor compromiso el reto de lograr en nuestro país una nueva docencia, guiando la construcción del aprendizaje de sus estudiantes, involucrándose en su contexto, necesidades e intereses para enriquecer el proceso de enseñanza y de aprendizaje, asimismo, informarse sobre el derecho que tienen de recibir formación en servicio, para exigir el necesario acompañamiento pedagógico del equipo directivo y de los diversos entes educativos, así como desarrollar su autoformación frente a los diversos cambios en la educación, reconociendo el compromiso social y la gran

responsabilidad que tienen en sus manos de formar ciudadanos y ciudadanas capaces de transformar su realidad, convirtiéndose así en los docentes que la sociedad peruana necesita.

Tercera            A los especialistas de educación primaria de la DRE Ancash y de la UGEL Santa, encargados de brindar asesoría a los miembros del equipo directivo y a los docentes de las diversas instituciones educativas, asumir el compromiso de desarrollar su planes de formación en servicio de forma permanente y continua, brindando los insumos necesarios, para fortalecer las competencias pedagógicas de los directores, subdirectores y docentes, de nuestra región permitiendo un mejor desempeño de su labor, encaminado al logro de aprendizajes pertinentes y de calidad.

## REFERENCIAS

- Aponte, E. (2008) *“Una propuesta para orientar el acompañamiento pedagógico y la sistematización de experiencias desde la práctica profesional”*  
<http://www.ewdkipusperu.org/files/112.pdf>.
- Callomamani, R. (2013) *“La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Cano, A., Castro, D., & Musto, L. (2009). *“Apuntes para pensar, la Praxis del Monitoreo pedagógico y el Rol del Docente Orientador”*  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v13n31/1870-0063-anda-13-31-00313.pdf>
- Consejo Nacional de Educación (2007) *“Programa de Acompañamiento Pedagógico”*. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-publicaciones/cuaderno08.pdf>
- Consejo Nacional de Educación (2007) *“Proyecto Educativo Nacional al 2021”*. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/search?q=proyecto+educativo+nacional&oq=proyecto+ed&aqs=chrome.1.69i57j0l5.6659j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Flores, R. Tobón, A. (2001) *“Investigación educativa y pedagogía”*. Bogotá. Mac Graw Hill
- Girón, R. (2014) *“Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente”* (Tesis de pre grado) Universidad Rafael Landívar. Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/08/Giron-Rocio.pdf>
- Gomez, P. García, L. (2001). Una experiencia de formación e investigación en proceso de construcción de comunidad educativa. Notas sobre comunidad educativa y cotidianidad. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Haddad, J. (2002) *“Aportes conceptuales para la construcción de mecanismos para el monitoreo de los procesos educativos”*. Madrid: Muralla.

Hernández, R. Fernández, C. (2010) *“Metodología de la Investigación”*. México D.F. Mc.Graw Hill.

Jiménez, M. S. E. (2011). Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa. *Ciencia, docencia y tecnología*, 22(42), 107-136.

Ley N° 28044 (2003) *Ley General de Educación*.  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Ley N° 29994 (2012) *Ley de Reforma Magisterial*.  
<https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial.php>

Mairena, M. (2015) *“Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Ministerio de Educación de Chile (2016) *“Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar”* [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (2006) Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima

Ministerio de Educación del Perú (2007) Resolución Suprema N° 001-2007-ED.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/152718/\\_001-2007-ED\\_-\\_16-10-2012\\_12\\_19\\_03\\_-RS-001-2007-ED.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/152718/_001-2007-ED_-_16-10-2012_12_19_03_-RS-001-2007-ED.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (2012). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*.  
[http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio de Educación del Perú (2013) “*Protocolo de Acompañamiento pedagógico*”.

Ministerio de Educación del Perú (2014). “*Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*”.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo\\_gestion\\_escolar\\_centrada\\_en\\_aprendizajes.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf)

Ministerio de Educación del Perú. (2014). Fascículo de Gestión Escolar, Directivos Construyendo Escuela. Lima, Perú: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú (2015) “*Compromisos de Gestión Escolar*”.  
[https://www.google.com.pe/search?rlz=1C1NHXL\\_esPE684PE684&q=manual+compromisos+de+gestion+escolar+2015](https://www.google.com.pe/search?rlz=1C1NHXL_esPE684PE684&q=manual+compromisos+de+gestion+escolar+2015).

Ministerio de educación del Perú (2015). “*Compromisos de Gestión Escolar*”<http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>.

Ministerio de Educación del Perú (2016, 12 enero) Resolución de Secretaría General 008-2016. Normas que establece disposiciones para el establecimiento del acompañamiento pedagógico en la educación básica.  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/124319-078-2017>  
MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú (2016) “*Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes*” <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/ECE-2016-presentaci%C3%B3n-de-resultados-web.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2017). Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico; Guía para el participante – Tercer Fascículo. Lima, Perú: Editorial Camangraf.

Murillo, F. (2007). “*Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar*”.  
[//www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIEE.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIEE.pdf)

- OCDE (2015) *“Estudio multidimensional del Perú” Volumen 1. Evaluación inicial.* [https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf)
- OCDE (2016). *“Making Development Happen. Avanzando hacia una mejor educación para Perú”.* <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Parra, K. (2017) *“Aplicación del método fenomenológico para comprender las reacciones emocionales de las familias con personas que presentan necesidades educativas especiales”.* <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376156277007.pdf>
- Perdomo, N. (2013) *“El acompañamiento pedagógico de parte de la Unidad de supervisión de la Dirección Departamental de Educación de Ocotepeque”.* (Tesis de maestría) Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Honduras.  
<https://www.google.com.pe/search?q=el+acompa%C3%B1amiento+pedag%C3%B3gico+de+parte+de+la+unidad+de=UTF-8>
- Schleicher, A. (2016) *“Desafíos para PISA”* <https://www.redalyc.org/pdf/916/91649056014.pdf>
- Tantaleán, L. López, O. (2016) *“El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente” (Tesis de pre grado) Universidad César Vallejo. Lima.*
- UNESCO (2013) *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015.* OREALC-UNESCO, Santiago de Chile.
- UNESCO (2014) *“El liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe”.* Imbunche Ediciones. Santiago de Chile.

Weinstein, J. (2013) *“La esquivia política entre las volátiles políticas docentes”*.

[http://ww2.educarchile.cl/Userfiles/p0001/file/Articulos/DirectoresdeChile.](http://ww2.educarchile.cl/Userfiles/p0001/file/Articulos/DirectoresdeChile)

INTRODUCCIÓN.pdf



## ANEXOS

### ANEXO 1: Matriz de operacionalización de variables

Ámbito temático	Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría
Institución Educativa N° 88240 Paz y Amistad.	¿Cómo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 88240?	Evaluar el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la Institución Educativa N° 88240.	<p>Analizar los procedimientos empleados en el monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado a los docentes de la institución educativa N° 88240.</p> <p>Identificar las situaciones emocionales que se generan alrededor de las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico en los docentes de la institución educativa N° 88240.</p> <p>Identificar las expectativas de los docentes de la institución educativa N° 88240 en relación a la mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p> <p>Diseñar una propuesta de mejora del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico para la institución educativa N° 88240.</p>	Sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico	<p>Procedimientos de desarrollo del monitoreo y acompañamiento pedagógico.</p> <p>Estado emocional durante el monitoreo.</p> <p>Importancia del monitoreo y acompañamiento pedagógico</p> <p>Necesidades de mejora</p>

Fuente: elaboración de la investigadora (setiembre, 2

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Lista de cotejo de observación de uso de material didáctico

Finalidad: Obtener información relacionada al uso de material didáctico, estructurado, no estructurado, tecnológico, cuadernos del MED.

#### Indicaciones

Registrar la información durante el desarrollo de la primera visita de monitoreo en el aula.

Revisar los resultados de la ficha en la primera jornada de reflexión y contrastar en las visitas posteriores.

Aspectos a cotejar	Si	No	Comentarios
Los estudiantes manipulan materiales durante el desarrollo de actividades.			
En el aula se dispone de material didáctico no estructurado.			
Usa recursos tecnológicos durante el desarrollo de la sesión.			
Los materiales usados contribuyen en el logro de los aprendizajes esperados.			
Se evidencia el uso de los cuadernos de trabajo del MED. (Comunicación y Matemática)			
Se evidencia el uso de los cuadernillos de fichas del MED. (Personal Social, Ciencia y Tecnología, Tutoría)			
Los materiales se encuentran debidamente organizados en el aula.			
Se evidencian materiales elaborados con la participación de PP.FF.			
Los estudiantes usan materiales estructurados distribuidos por Minedu.			

## Lista de cotejo de observación de la organización de aula

Finalidad: Obtener información relacionada a la organización de aula, distribución de mobiliario, conservación de materiales, ambientación de los sectores, implementación de sectores.

### Indicaciones

Registrar la información durante el desarrollo de la primera visita de monitoreo en el aula.

Revisar los resultados de la ficha en la primera jornada de reflexión y contrastar en las visitas posteriores.

Aspectos a cotejar	Si	No	Comentarios
La distribución del mobiliario favorece el desarrollo de las actividades programadas.			
El mobiliario es adecuado a las características de los estudiantes.			
El aula cuenta con armarios, repisas u otros que favorecen la organización y conservación de los materiales.			
El aula cuenta con la distribución de sectores. (lectura, materiales, construcción, juegos, asistencia, higiene, otros)			
Los sectores del aula se encuentran ambientados.			
En el aula se evidencia un ambiente acogedor, seguro y saludable.			
Los materiales del aula se encuentran conservados.			

El aula cuenta con recursos para facilitar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Pizarra	( )	Materiales didácticos	( )
Televisor	( )	Proyector multimedia	( )
Equipo de sonido	( )	Biblioteca	( )
Otros	( )	.....	

En la ambientación del aula considera:

Periódico mural	( )	Acuerdos de convivencia	( )
Aseo	( )	Título de unidad	( )
Cortinas	( )	Reloj	( )
Otros	( )	.....	

## FICHA TÉCNICA

- Nombre del instrumento : Guía de preguntas
- Objetivo : Conocer la apreciación de los y las docentes sobre el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 88240.
- Población a aplicar : Docentes
- Tiempo de aplicación : La guía de preguntas será aplicado durante el desarrollo de los talleres de grupos focales con los y las docentes de la institución educativa N° 88240, en un tiempo aproximado de 35 a 40 minutos.

## **Guía de preguntas**

Tema: Evaluación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de la I.E. N° 88240 "Paz y Amistad"

Objetivo: Conocer la apreciación de los y las docentes de la I.E. N° 88240 sobre el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la I.E.

Presentación de los y las docentes, señalando el ciclo y grado de estudios al que acompañan.

### **Preguntas Específicas:**

1. ¿Podrían describir cómo se desarrolla una visita de monitoreo pedagógico?
2. ¿Cómo se preparan para una sesión monitoreada?
3. ¿Cómo se sienten durante el desarrollo de una sesión con monitoreo pedagógico?
4. ¿Podrían hablar de algunas diferencias entre las sesiones que desarrollan cuando son monitoreados y aquellas que realizan en otras fechas?
5. ¿Consideran que es importante la aplicación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la I.E? ¿Por qué?
6. ¿Cómo han sido sus experiencias respecto al acompañamiento pedagógico?
7. ¿A nivel personal, consideran que el sistema de monitoreo y acompañamiento ha contribuido en su desempeño? ¿Por qué?
8. ¿Desde tu experiencia que mejoras se podría hacer en el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico?

## FICHA TÉCNICA

- Nombre del instrumento: Cuestionario
- Objetivo : Recoger información sobre los procedimientos, situaciones emocionales, valoración y expectativas del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico.
- Población a aplicar : Equipo directivo
- Tiempo de aplicación : El cuestionario será aplicado a un director y un sub director de educación primaria, en un tiempo aproximado de 20 minutos.

## CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Desde cuándo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su institución educativa?
2. ¿Cuántas veces al año participa en acciones de monitoreo pedagógico, considera importante este sistema?
3. ¿Cómo se siente durante el desarrollo del monitoreo pedagógico?
4. ¿Considera que el número de veces es suficiente para identificar el cumplimiento del avance de metas de aprendizaje? ¿Por qué?
5. ¿Cómo cree que el acompañamiento pedagógico aportaría en el mejoramiento del desempeño en el aula?
6. Coménteme ¿cómo realiza las acciones de acompañamiento pedagógico a los docentes de su institución educativa?
7. ¿Qué capacitaciones ha recibido sobre aspectos de monitoreo y acompañamiento pedagógico?
8. ¿Qué prácticas pedagógicas promueve a través del acompañamiento pedagógico?
9. ¿Qué limitaciones considera que tiene el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su Institución Educativa?
10. ¿Qué mejoras considera que puede realizarse en el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico?



## **Talleres de grupos focales**

### **Grupo focal N° 1**

Vamos a dar inicio al grupo focal, donde conversaremos sobre el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 88240.

¿Podrían describir cómo se desarrolla una visita de monitoreo pedagógico?

Docente 1: Bueno aquí viene el profesor o el monitor encargado y lo que él hace es saludar a los chicos y me dice que continúe con normalidad y yo sigo con mi sesión de aprendizaje programada para ese día y bueno el profesor al final me dice que estuvo bien, me entrega la copia del documento con el que me ha evaluado y listo él se va.

Docente 6: Acá en la institución las visitas de monitoreo están programadas, de hecho el docente sabe que días nos van a venir a monitorear lo que se entiende no como una visita donde se va a crear malestar en el docente por el contrario para ver en qué aspectos podemos mejorar nosotros.

Docente 7: Entra el director o subdirector para realizar el monitoreo, empiezan a observar toda la clase se quedan por lo menos una hora y de acuerdo eso se retiran del aula felicitando a los niños y también a mí.

Docente 2: Bueno el subdirector que es el encargado, ingresa, observa la clase, luego ya nos da las recomendaciones de lo que nosotros necesitamos en aula.

¿Cómo se preparan para una sesión monitoreada?

Docente 1: Me preparo ayudándome de las unidades didácticas, lo que es la sesión de aprendizaje tratando de implementar con bastante material,

materiales de desarrollo grupal también considerando las rúbricas también que hoy en día tienen en cuenta para lo que es el monitoreo.

Docente 2: En la preparación me rijo en lo que en realidad se estipula en lo que es las rutas de aprendizaje, porque creo que se va por un buen camino usando esa herramienta pedagógica y lo trato de hacer en lo posible cumplir con el objetivo que tiene esto.

Docente 4: Trato de ver todas las sugerencias que nos pueden dar en las rutas de aprendizaje, de repente en las expectativas que se tiene con estos nuevos enfoques para la sesión de clase y trato de cumplirlo en lo que es manejo de aula, documentación y todo ello para hacer una buena clase.

Docente 8: Para esa fecha, reviso minuciosamente la programación y todos los momentos, porque sé que van a estar atentos al tiempo, al uso de material educativo, elaboro el material didáctico que se va a utilizar en los diferentes momentos para que todos los niños y niñas puedan participar.

¿Cómo se sienten durante el desarrollo de una sesión monitoreada?

Docente 3: Bueno durante mi tiempo de experiencia no ha sido tanto, pero este año con los cambios que ha habido, durante el monitoreo estaba nerviosa por todos estos cambios que hay, en cuestión de las rúbricas, el tiempo más que todo un poco me falta, por eso tengo que ir practicando y tengo que buscar estrategias de cómo llegar a los chicos, esa es mi preocupación más que todo.

Docente 6: Yo a pesar que tengo tantos años de servicio siempre me siento nerviosa, pero por qué, porque cada año hay cambios, por lo general me siento nerviosa por los niños porque de repente ellos no me podrían apoyar, ayudar, en cuanto al desarrollo de mi sesión, eso es lo que me hace sentir nerviosa, al inicio pero después poco a poco me voy soltando.

Docente 7: Bueno, al momento del monitoreo siempre hay un nerviosismo que es lo normal, pero luego también uno si sabe que ha preparado su clase, sabe el trabajo que está haciendo, sabe que está haciendo un buen trabajo se

va soltando poco a poco y termina desarrollando su clase de la mejor manera como uno lo ha preparado.

Docente 5: Realmente me siento muy nerviosa al inicio, a pesar de tener la sesión preparada, los materiales listos, pero la verdad es que al inicio me siento bastante nerviosa, ya luego con la confianza que transmite el subdirector en este caso, como que dejo que fluya todo el desarrollo de la clase y lo desarrollo tal y cual preparo la sesión.

¿Podrían hablar de algunas diferencias entre las sesiones que desarrollan cuando son monitoreados y aquellas que realizan en otras fechas?

Docente 6: Bien, hay diferencia, porque para un monitoreo, sobre todo avisado, uno se prepara con todos los materiales, con todo lo que se requiere para desarrollar una sesión, también me preparó para desarrollar las siguientes sesiones, pero no me siento tan presionada.

Docente 5: Para el monitoreo, tenemos que prepararnos, ver las estrategias, ver la manera en cómo podemos llegar con el niño, en cambio en una sesión preparada sin monitoreo, también trabajamos pero no igual que en un monitoreo, en una sesión normal sin monitoreo, trabajamos sin estar pendientes en el tiempo, en los procesos, pero si trabajamos con los niños, de alguna manera trabajamos los motivamos, trabajamos libremente, tranquilos, uno se desenvuelve mejor.

Docente 8: De hecho que hay mucha diferencia, en cuanto a las sesiones no, porque la elaboración es lo mismo, sólo que cuando hay monitoreo, tenemos que estar pendientes a la hora exacta, porque si no hay monitoreo, uno se explaya, si el niño hizo desorden podemos con ellos conversar, el trabajo parece que lo hacemos mejor porque tenemos toda la libertad y no estamos pendientes de que de repente falto algo, por eso la diferencia es abismal, con monitoreo es como dicen el terror, pero cuando estamos libres, mejor todavía.

Docente 4: Cuando es con monitoreo, tratamos de ver lo mínimo, tratamos de ver que no se escape nada y tratamos de hacer eso y al tratar de parametrizados de repente en eso, tal vez estamos dejando de lado algunas cosas, tratamos de que por ejemplo el tiempo nos alcance exacto, tal vez algunas cosas que surgen del momento, en cambio sin monitoreo, también hacemos un trabajo igual pero de repente tratamos de atender otras cosas de acuerdo a como nosotros creamos conveniente, lo veamos mejor, para poder solucionar de acuerdo a lo que nosotros creemos, a lo que nosotros vemos que nos da efecto, porque día a día trabajamos y conocemos la realidad del aula y de los estudiantes y vemos que solución podemos dar y tal vez esta solución nos puede conllevar a un poquito más de tiempo o el uso de otras estrategias, otros materiales que se puedan dar en el momento porque tal vez en el aula se pueden dar algunas cosas que no hemos previsto, le damos solución, pero tal vez con monitoreo estamos más nerviosos, más parametrizados y de repente dejamos esas cositas de lado.

¿Consideran que es importante la aplicación del sistema de monitoreo y acompañamiento en la I.E? ¿Por qué?

Docente 6: Considero que es importante la aplicación del sistema de monitoreo el cual tiene su objetivo que es el mejoramiento constante del trabajo docente, entonces si lo vemos por ese lado, deben ser mixtos, con los programados y los inopinados porque eso va a permitir definitivamente que cuando haya uno programado vamos a cuidar todos los aspectos y en los inopinados de repente esos aspectos van a tener falencias y va a haber una comparación que va a servir para mejorar el desarrollo de nuestro trabajo con orientaciones a través del acompañamiento pedagógico.

Docente 2: El monitoreo es importante, el programado nos ayuda a preparar nuestros materiales pero el inopinado siempre se ha dado, desde hace muchos años atrás, estaría bien que se realicen porque nos ayudan a mejorar con todos los cambios que hay, para ver en que estamos fallando y realmente eso es bueno y más si después se realiza el acompañamiento para mejorar.

Docente 5: El monitoreo es muy importante y creo que debe ser programado e inopinado, porque de esa manera los docentes tendríamos que estar preparados todos los días y traer nuestras herramientas de trabajo y hacerlo como debe ser porque no todavía vamos a esperar el monitoreo programado para preparar una clase, la clase se prepara todos los días y con las respectivas sesiones y siguiendo los procesos y trabajando con el material que uno considera en el aula.

Docente 1: Creo que es muy importante porque así están atentos para saber lo que hacemos, además eso me permite esforzarme cada día para hacer mejor mi trabajo y sería mucho mejor si hubiera acompañamiento pedagógico.

¿Cómo han sido tus experiencias respecto al acompañamiento?

Docente 7: En mi caso el acompañamiento no se ha dado, por lo tanto no puedo opinar.

Docente 3: En mi caso tampoco, hasta ahorita no he recibido acompañamiento pedagógico.

Docente 6: Bueno, acá en nuestra institución, no tenemos verdaderamente lo que es el acompañamiento que sí se debería de dar, si concientemente, todos los colegas no trabajaríamos, ya lo demás hay que ponernos a pensar.

Docente 4: Aquí en la institución yo sólo he recibido dos visitas, pero acompañamiento no ha habido de nadie.

¿A nivel personal, consideras que el sistema de monitoreo y acompañamiento ha contribuido en tu desempeño? ¿Por qué?

Docente 7: Sí, pero aquí sólo tenemos monitoreo, sería bueno que ellos primero nos apoyen, ver la forma como podemos nosotros elaborar una buena sesión o como deberíamos desenvolvemos dentro de aula, yo al menos quisiera ver a mis directivos que den una clase modelo para yo poder aprender de ellos.

Docente 4: Yo creo que sí, en el documento nos ponen las sugerencias, sobre lo que debes mejorar y/o también te felicitan porque hiciste bien, innovaste con tal cosa, yo creo que sí ayuda, es bueno, creo que debe continuar, pero también debe haber un acompañamiento, justamente para que digan esto debes hacer, no debes hacer lo otro, hazlo así incluso hacernos una clase modelo con esto, con esto, con esto, porque muy fácil es decir hazlo así cuando yo no sé cómo hacerlo, yo sigo haciendo a mi manera como pienso que debe ser, pero tal vez estoy equivocada y nadie me dice y se acabará mi año académico y no lo sé.

Docente 2: Sí, porque el monitoreo permite que me siga esforzando para realizar una buena presentación de mi trabajo, las sugerencias que nos dan también ayudan para que cada día sigamos mejorando.

Docente 5: El monitoreo me ayuda para poder estar atenta a mi trabajo y poder hacerlo cada vez mejor, pero no he recibido acompañamiento, si hubiera estoy segura que sería muy motivador y ayudaría mucho en la mejora de mi trabajo.

¿Desde tu experiencia que mejoras podríamos hacer en el sistema de monitoreo y acompañamiento?

Docente 3: Deben realizarse otros monitoreos, incluso inopinados a fin de identificar como estamos trabajando, es muy importante tener el acompañamiento para poder corregir las dificultades que podamos tener en la sesión y me gustaría que sea de tal modo que si me hicieron una observación por ejemplo en cierta secuencia de una sesión, cuál sería la correcta, para poder yo observar en todo caso como debería ser y corregirlo para lo sucesivo.

Docente 8: Bueno en cuanto al acompañamiento toda sugerencia que nos podrían dar las personas encargadas, en este caso los directivos, es bienvenido porque va a mejorar nuestro desempeño, pero siempre y cuando esté dentro de las expectativas que tenemos nosotros porque pueden de repente no colmar las expectativas de los docentes, pero el acompañamiento debe colmarlas para

que tenga validez en nuestro trabajo pedagógico, puede hacerse mediante talleres, sesiones compartidas.

Docente 4: Creo que el monitoreo y acompañamiento son importantes y se debe dar siempre en la institución educativa porque como su propio nombre lo dice son acompañantes pedagógicos que nos ayudan en cierta manera de implementar estrategias, ver algunos materiales o ver algunas formas de repente de trabajo que se debe hacer en el aula y como lo dijeron de esta manera cumplir las expectativas que tenemos nosotros los docentes, recibiendo lo que necesitamos, aunque cada uno de nosotros sabemos cuál es la pequeña dificultad que podamos tener ya sea tanto en manejo de material u otros aspectos y este acompañamiento debe ayudarnos a superar esa dificultad, esa es la gran expectativa que tenemos cada uno.

Docente 1: Que nos capaciten, que nos orienten sobre lo que debemos hacer, que es lo que no debemos hacer dentro del aula porque quizá de todas maneras podemos fallar y al menos lo que queremos nosotros es avanzar, ser mejores docentes eso es en mi caso, ser lo mejor en mi aula para mis alumnos.

## **Grupo focal Nº 2**

Hoy desarrollaremos el taller de grupo focal, donde conversaremos sobre el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa Nº 88240, dando respuesta a cada una de las interrogantes:

¿Podrían describir cómo se desarrolla una visita de monitoreo pedagógico?

Docente 9: El subdirector es el encargado, él ingresa al aula, se sienta durante unos 40 ó 45 minutos, observa la clase y luego nos da algunas recomendaciones.

Docente 11: El equipo directivo, puede ser director o sub director, te toca la puerta, se le recibe cordialmente respetuosamente, te pide tu sesión de aprendizaje, bueno a veces también tu unidad o carpeta, luego procede a instalarse en la parte del fondo y empieza a desarrollar la ficha de monitoreo.

Docente 15: Bueno en la ocasión que me toca el monitoreo, llega el Director o Subdirector, saluda a todos y se ubica en la parte posterior del aula desde allí sentado observa por unos 30 ó 40 minutos y va llenando su ficha, después agradece, a veces felicita y se va del aula.

Docente 14: En mi caso es muy similar, llega el monitor, se ubica en un lugar del aula, casi siempre al fondo y va observando lo que hacen los estudiantes y la forma cómo desarrollo la sesión, después se pone a llenar su ficha, cuando termina se despide de los niños les da palabras de felicitación por su trabajo y luego sale.

¿Cómo se preparan para una sesión monitoreada?

Docente 16: Como nosotros todos los días tenemos que hacer nuestras sesiones un día anterior, hago mis trabajos de lo que necesito y se da la sesión de lo más normal.



Docente 12: Nos sacan un cronograma para el monitoreo, claro ya tenemos las sesiones, de acuerdo a eso nos preparamos un poco más para realizar la sesión de aprendizaje con los estudiantes.

Docente 14: Bueno de hecho al igual que yo los demás docentes tratamos de prepararnos lo mejor posible, nos agenciamos de todos los materiales que podamos necesitar ese día de la sesión para tratar de presentar de la mejor manera nuestro trabajo y que los niños también participen.

Docente 11: Normalmente hago mi sesión diaria, pero cuando sé que va a venir a monitorearme el director trato de hacer lo mejor, elaboro un tipo de material, oriento a los chicos sobre su comportamiento, la verdad que eso ha pasado las dos ocasiones que han venido.

¿Cómo se sienten durante el desarrollo de una sesión monitoreada?

Docente 14: La verdad que yo sigo siendo la misma, alzo la voz, bajo la voz cuando creo conveniente, me paseo por las mesas, pregunto, retroalimentación, vuelvo a explicar que trabajen con su material, etc., yo normal la verdad trato de ser la misma porque los chicos te van a delatar, siento que me intimida por allí un poquito al principio pero de ahí yo sigo.

Docente 17: Yo me siento cómodo, tranquilo, porque no siento la hostilidad de parte de ellos, siempre hay una cordialidad, respeto al término del monitoreo, siempre hemos dialogado, me invitan a la dirección para dialogar sobre los supuestos errores que se hayan cometido durante el desarrollo de la sesión.

Docente 13: Bueno pues como es una persona directiva, a veces siento un poco de incomodidad, pero de ahí poco a poco uno se va soltando porque no es ninguna persona extraña.

Docente 11: Quizá por los años de servicio, cada vez que tengo monitoreo me siento más fortalecida, me siento a gusto, porque es oportunidad para mí, para demostrar mi trabajo ante las personas que nos visitan

¿Podrían hablar de algunas diferencias entre las sesiones que desarrollan cuando son monitoreados y aquellas que realizan en otras fechas?

Docente 10: Bueno es obvio, porque cuando estás sola me parece como que te desenvuelves un poco mejor, en cambio cuando estás con la persona que te monitorea un poco que te inhibes de no fallar en algunos pasos, eso me pasa a mí la verdad.

Docente 15: Las diferencias son más en el comportamiento del niño, cuando llega el monitoreo, los niños de primer grado tienden a ser un poco más hiperactivos, un poco que no obedecen y cuando uno está libre sin el monitoreo, pues los niños te tienen un poco más de respeto y ya no hay tanto desorden como cuando hay el monitoreo.

Docente 9: Bueno la primera es la tensión, porque sabes que van a venir y de alguna manera tú elaboras algo mejor para la presentación de ese día, preparo algo más o digo esto mejor lo voy a hacer porque ellos me van a mirar, trato de ponerme al día en mis documentos porque ya sé que van a venir

Docente 16: Las sesiones con monitoreo crea expectativa, pero eso no quiere decir que el resto del trabajo se deje de trabajar, claro que hay una cuota adicional de preparación, pero creo que es el común normal desarrollo del trabajo.

¿Consideran que es importante la aplicación del sistema de monitoreo y acompañamiento en la I.E? ¿Por qué?

Docente 12: Es importante porque ellos pueden ver nuestras debilidades, te pueden recomendar, te pueden proporcionar algunas cosas, en lo personal si me gusta que me monitoreen para que ellos puedan ver en que estoy fallando para poder yo avanzar, para poder prepararme un poco mejor, porque siempre es para la mejora de los niños.

Docente 11: Yo creo que sí es importante porque de alguna manera te mentalizas a que tú tienes que hacerlo mejor y/o ver en ti misma cómo lo haces

con acompañamiento o tú sola, el hecho que tú te prepares un poco más es que tú ya estás poniendo de tu parte para ser mejor..

Docente 15: Sí es importante porque al menos necesitamos orientaciones para estar más preparados y hacer mejor nuestro trabajo.

Docente 13: Considero que sí es importantísimo, porque no todas las personas somos dueños de la verdad, algo todos los días tenemos algo que aprender y siempre las personas que nos acompañan con su vasta experiencia nos hacen llegar alcances positivos.

¿Cómo han sido tus experiencias respecto al acompañamiento?

Docente 9: No ellos solamente ingresan observan la clase, dan algunas recomendaciones y nada más.

Docente 16: Acompañamiento no, monitoreo sí uno de parte del director y otro del sub director pero acompañamiento no.

Docente 14: Sólo nos dan algunas orientaciones, después del monitoreo pedagógico, conversan con nosotros sobre los aspectos que debemos mejorar.

Docente 11: El acompañamiento que he recibido del equipo directivo, desde el lugar donde se encuentran, están viendo, analizando nuestro trabajo y finalmente hay un momento de diálogo, donde nos hacen llegar las sugerencias, las felicitaciones.

¿A nivel personal, consideras que el sistema de monitoreo y acompañamiento ha contribuido en tu desempeño? ¿Por qué?

Docente 13: El monitoreo es una evaluación genérica me permite seguir esforzándome en mi trabajo, no recibo acompañamiento y creo que sería muy importante porque es el asesoramiento de ayuda pedagógica al profesor pero debe venir con muestras de ejemplo de cómo se puede mejorar el desarrollo de una

sesión con un tema determinado, se debería dar más continuo y no sólo en general sino con los profesores de grado.

Docente 16: Sí es muy importante para nosotros nos ayuda a mejorar para dar mejores aprendizajes a los estudiantes.

Docente 12: Sí, porque el monitoreo permite que me siga esforzando para realizar una buena presentación de mi trabajo, las sugerencias que nos dan también ayudan para que cada día sigamos mejorando.

Docente 10: Bueno creo que el monitoreo contribuye porque al saber que vas a ser monitoreado, tú te esfuerzas por hacer cada vez mejor tu sesión en cuanto al acompañamiento diría que no ha contribuido porque aquí no se recibe acciones de acompañamiento.

¿Desde tu experiencia que mejoras podríamos hacer en el sistema de monitoreo y acompañamiento?

Docente 11: Bueno que la parte directiva tenga ese compromiso de asumir su verdadero rol, porque no hemos visto acompañamiento, no hemos visto reuniones de grupos de interaprendizaje, pasantías, entonces estas cosas se logra consensuando, dialogando con la parte directiva con los profesores y esto soy sincero no se está dando acá en la institución.

Docente 15: Que la plana jerárquica entre siempre a monitorearnos y que también nos brinden más orientaciones con ejemplos de sesiones para que así nos ayuden a mejorar nuestro trabajo.

Docente 10: Las que podría sugerir sería que quizá dentro de la institución podamos hacer algunas pasantías, enriquecer nuestras experiencias con otros colegas de la red, para así enriquecer nuestro trabajo.

Docente 16: Yo creo que debe haber acompañamiento e incluso aumentar unas cuatro veces al año el monitoreo, porque eso de alguna manera me

presiona, voy a hacer esto, voy a hacer el otro y el acompañamiento por tiempo seguido, a fin de mejorar nuestro trabajo y además debe hacerse en forma continua.

## **Entrevista al equipo directivo**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR**

Me encuentro con el Prof. Pedro Azañedo Muñoz, Director de la Institución Educativa N 88240, a quién voy a entrevistar a fin de conocer cómo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su institución. Buenas tardes profesor quiero empezar esta entrevista preguntándole:

¿Desde cuándo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su institución educativa? Bueno el monitoreo y acompañamiento como se conoce en la actualidad, desde hace unos cuatro años atrás, más o menos en el 2013, en esa fecha cambia, porque antes se denominaba supervisión educativa.

¿Cuántas veces al año usted participa en acciones de monitoreo pedagógico? Al año mayormente dos veces a cada profesor y algunas veces solamente ingresa el subdirector, pero sí yo también participo más o menos dos veces al año en cada profesor.

Durante el momento que usted realiza el monitoreo pedagógico a sus docentes podría comentarme ¿cómo se siente durante el desarrollo de esta actividad? Bueno en algunas oportunidades con algunos docentes uno se siente tranquilo, admira su trabajo cuando desarrollan sus actividades de aprendizaje, en algunos casos también siente uno, que todavía le faltan algunas cosas en algunos profesores en cuanto a su planificación o algunas actividades que realizan con sus niños, faltan algunas metodologías que le permitan hacer participar a los niños, pero de todas maneras se siente uno contento de también recibir algunas experiencias que ellos desarrollan, de reconocer que es su trabajo de ellos.

Durante el año usted manifestaba que solamente realiza el monitoreo durante dos veces al año, pero los docentes durante un semestre de trabajo tienen aproximadamente 120 sesiones de aprendizaje o quizá más, de las cuales usted solamente observa una de ellas, entonces ¿usted considera que el número de veces es suficiente para identificar el cumplimiento del avance de las metas de aprendizaje? Claro que no, no es el número indicado de veces que debemos monitorear, de repente algunas veces más, pero en lo que se refiere a lo establecido son mínimo tres veces al año, pero en lo real debe ser algunas veces más que debemos monitorear, incluso debemos monitorear en forma no programada, inopinada como se llama.

El sistema comprende dos momentos: el monitoreo pedagógico y el acompañamiento pedagógico ¿cómo cree usted que el acompañamiento pedagógico aportaría en el mejoramiento del desempeño en el aula? Bien, en realidad en la institución educativa mayormente las dos o tres veces que pasamos hacemos el monitoreo, en cuanto a lo que se refiere al acompañamiento es donde tenemos algunas limitaciones en eso, solamente se hace el monitoreo, se detecta algunas observaciones, en realidad debemos seguir acompañando a los profesores, dándoles asesoramiento pero, por razones bueno no justificables, pero ahí estamos fallando en ese aspecto. Podría usted comentarme ¿cuáles considera que son esas razones que están limitando realizar el acompañamiento pedagógico? Bueno en mi caso es que yo prácticamente tengo algunas funciones y responsabilidades aparte de lo que es técnico pedagógico, otras administrativas, entonces eso no me permite estar constantemente en lo docente, en este caso tendría que asumir la subdirección, el subdirector, pero también tiene algunas limitaciones que no lo hace, por eso se reconoce que en la institución educativa todavía nos falta en ese aspecto mejorar.

Afirmando que le falta mejorar su sistema de acompañamiento pedagógico, podría comentar ¿qué acciones considera haber realizado como parte del acompañamiento pedagógico? Bueno las acciones mayormente, después de las visitas a las aulas, solemos conversar con la docente y en

algunos casos que ha desarrollado su sesión de aprendizaje bien, entonces nosotros conversamos con ella y analizamos un poco la sesión si es que ha participado bien, o lo ha hecho muy bien entonces lo felicitamos y en cambio, si ha tenido algunas dificultades, también le hacemos algunas propuestas, le damos algunas ideas de cómo ha debido realizarlo, pero mayormente en eso no más se centra el acompañamiento, más no luego a otra visita de acompañarlo, de darle algunas orientaciones de su planificación, eso nos falta.

Durante este período de tiempo en el que ejerce el cargo directivo, usted ¿ha recibido capacitaciones sobre aspectos de monitoreo y acompañamiento pedagógico? En forma específica en lo que se refiere a monitoreo y acompañamiento, no, y esa es una dificultad que se tiene a nivel de UGEL que no capacita, por ejemplo en esta etapa cuando hay algunas novedades en lo que se refiere a lo educativo no se capacita tampoco, por eso es que también tenemos algunas dificultades no ha habido ninguna capacitación específica sobre monitoreo y acompañamiento.

Considerando que este es un nuevo sistema que el MINEDU está implementando a fin de que se puedan mejorar los logros de aprendizaje, diríamos que se necesita todavía algunas mejoras para este sistema. ¿Qué mejoras considera usted puede realizarse en este sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico? Bueno, en que podemos cambiar, de repente en lo que se refiere a tener más capacitación sobre estos temas, sobre el asesoramiento mayormente, porque lo que es el monitoreo bueno, hay una ficha, hay algo establecido ya, pero en lo que se refiere al acompañamiento, de repente debemos tener un mayor asesoramiento al profesor, acercarnos más a conversar con él a ver su planificación a ver cómo está desarrollando sus sesiones, apoyarlo en algunas cosas, pero nos falta hacer eso, de repente dejar de lado algunas cosas que se refiere a lo administrativo, para dedicarse más a lo que es el asesoramiento a los profesores, darse un tiempo como líder pedagógico para apoyar más a los docentes, después creo que aumentando el número de veces que debemos visitar las aulas, buscar apoyo de docentes que nos puedan apoyar en eso y también que el sub director asuma su



responsabilidad que le toca. Gracias profesor Pedro Azañedo por su participación y su aporte a través de esta entrevista.

## ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR

Me encuentro con el Prof. Jorge Salazar Zamora, Subdirector de la I.E. N 88240 a quien voy a entrevistar a fin de conocer cómo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su institución educativa. Buenas tardes profesor, quiero empezar esta entrevista preguntándole:

¿Desde cuándo se desarrolla el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su institución educativa? Desde siempre, todos los años se ha realizado, en los primeros años era supervisión ahora han cambiado los términos con monitoreo y acompañamiento en bien de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

¿Cuántas veces al año participa en acciones de monitoreo pedagógico? En forma oficial tres, pero hay casos en docentes que requieren más monitoreo y a ellos se le hace más visitas.

¿Cómo se siente durante el desarrollo del monitoreo pedagógico? Me siento un docente más porque primeramente antes de ser directivos somos docentes y comparto las experiencias del docente y de los alumnos en el aula.

¿Considera que el número de veces es suficiente para identificar el cumplimiento del avance de metas de aprendizaje? ¿Por qué? Sí, como lo dije en un primer momento los docentes que están prácticamente responden a este monitoreo y acompañamiento es suficiente tres, pero hay casos que así lo requieren un poco más de este acompañamiento para orientarles en bien de las mejoras de los aprendizajes.

¿Cómo cree que el acompañamiento pedagógico aportaría en el mejoramiento del desempeño en el aula? El acompañamiento es una parte muy importante ya que ayuda a que nosotros le podamos compartir al docente las experiencias recogidas de las otras secciones y podamos invitarle para que lo que

él tiene también pueda compartir con los demás, siempre en beneficio de los educandos de nuestra institución.

Podría mencionar ¿cómo realiza las acciones de acompañamiento pedagógico a los docentes de su institución educativa? Visitando a las aulas y a veces solicitándole que vengan a la subdirección para realizar unos conversatorios que lo necesitan.

¿Qué capacitaciones ha recibido sobre aspectos de monitoreo y acompañamiento pedagógico? Sí, a través del MINEDU y a través de unas capacitaciones que nos da el Ministerio de educación en forma presencial.

¿Qué prácticas pedagógicas promueve a través del acompañamiento pedagógico? El compartir experiencias y material didáctico entre docentes de las diferentes aulas, para enriquecer el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los docentes, en bien vuelvo a redundar de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

¿Qué limitaciones considera que tiene el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en su Institución Educativa? A veces los docentes que se niegan o sienten incomodidad cuando se les visita permanentemente a las aulas, piensan que uno va con otro sentir, pero la verdad es que el único sentir es colaborar y ayudar para la mejora del uso de sus estrategias de aprendizaje y así se enriquezca el aprendizaje de los alumnos.

¿Qué mejoras considera que puede realizarse en el sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico? Me parece que se debe implementar el desarrollo de sesiones de aprendizaje con aulas abiertas donde puedan participar los docentes de turno diferente para observar y enriquecerse de nuevas estrategias y nuevo material didáctico, así como también la visita de otras instituciones y formar las redes, lo que conllevaría a enriquecerse y compartir material didáctico.

Gracias profesor Jorge por su participación en esta entrevista.

## ANEXO 3: Autorización de la institución en donde se aplicó la investigación



**I.E N° 88240 “PAZ Y AMISTAD”**



311968 Urb. Cáceres Aramayo M' -11. Nuevo Chimbote

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

Nuevo Chimbote, 12 de mayo del 2017

**Oficio N° 38- 2020 -ME-DREA-UGEL-S-I.E N° 88240- “PAZ Y AMISTAD”**

SR.

COORDINADOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
CÉSAR VALLEJO-SEDE CHIMBOTE.

ASUNTO: REMITO ACEPTACIÓN PARA APLICACIÓN DE TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN.

Tengo el honor de dirigirme a su digna persona para expresarle mi cordial saludo y a la vez comunicarle que por el presente, se autoriza y se le brinda las facilidades a la profesora Marivel Del Pilar Ramírez Miranda, para que pueda desarrollar la aplicación de su trabajo de investigación titulado: Evaluación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Que estará dirigido al equipo directivo y los docentes de esta institución educativa, en la que realizará la aplicación de entrevistas y otras acciones que le permitan realizar su investigación con la finalidad de obtener el grado de Maestro en la Universidad César Vallejo.

Aprovecho la oportunidad para reiterar mi estima personal.

Atentamente:

.....  
Pedro Azañedo Muñoz  
Director

## **ANEXO 4: Propuesta de mejora**

### **PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE MONITOREO Y ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 88240 “PAZ Y AMISTAD”**

#### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1. UGEL : Santa
- 1.2. Institución Educativa : N° 88240 “Paz y Amistad”
- 1.3. Director : Pedro Azañedo Muñoz
- 1.4. Sub director : Jorge Salazar Zamora
- 1.5. Equipo docente : III ciclo:  
IV ciclo:  
V ciclo:

#### **II. FUNDAMENTACIÓN**

La ley N° 28044, Ley General de Educación, en su artículo 3 y los literales d) y e), establece que el estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos; siendo factores que interactúan para lograr dicha calidad de la educación, la formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y una carrera docente que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral. Considerando lo establecido en la ley y habiéndose encontrado algunas limitaciones en el desarrollo del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico de la Institución Educativa N° 88240, así como un alto nivel de expectativas en relación a la mejora del mismo, el cual permitiría elevar el nivel de desempeño docente a través del fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de su personal, en beneficio de la mejora de los aprendizajes esperados para todos sus estudiantes.

En este sentido se elabora la presente Propuesta de Mejora del Sistema de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico de la Institución Educativa N° 88240 “Paz y Amistad”, la cual busca contribuir en la planificación y conducción de la enseñanza, así como en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de las acciones educativas, contribuyendo así en el desarrollo de una gestión educativa

centrada en los procesos pedagógicos y didácticos que respondan al desarrollo de las competencias docentes y permitan obtener los aprendizajes esperados.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo general:

Mejorar el sistema de monitoreo y acompañamiento en la I.E. N° 88240  
“Paz y Amistad”

#### 3.2. Objetivos específicos:

3.2.1. Identificar las necesidades pedagógicas de los docentes en relación a planificación y conducción del proceso de enseñanza.

3.2.2. Acompañar a los y las docentes en la reflexión sobre la aplicación de los diversos procesos didácticos y pedagógicos de las distintas áreas curriculares, el uso de material estructurado y no estructurado durante las sesiones de aprendizaje.

3.2.3. Brindar acompañamiento permanente a los y las docentes en relación a estrategias de aprendizaje, uso de materiales educativos y recursos TIC , para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

### IV. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

**a) Monitoreo pedagógico:** Es el recojo y análisis de información de procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en sus dimensiones de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. (MBDD, 2014)

**b) Acompañamiento pedagógico:** Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente orientado a alcanzar datos e informaciones relevantes para la mejora de su práctica pedagógica. (MBDD, 2014)

## V. BASE NORMATIVA

5.1. Constitución Política del Perú.

5.2. Ley N° 28044, Ley General de Educación.

5.3. Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.

5.4. Decreto Supremo N° 004-2013-ED, aprueba el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y sus modificatorias.

5.5. Resolución de Secretaría General N° 008-2016-Minedu, norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica.

5.6. Resolución de Secretaría General N° 008-2017-Minedu, norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica.

## VI. PROCEDIMIENTOS

6.1. Proceso del Monitoreo Pedagógico.

Inicio	Proceso		Salida
Primera visita de Visita de observación diagnóstica	Segunda visita de Planificación compartida	Tercera visita de Conducción compartida	Cuarta visita de Visita de observación final

Primera visita: Se realizará la visita de observación diagnóstica, en la que el equipo de monitoreo observará el desarrollo de una sesión de aprendizaje para conocer el espacio en el que el docente desarrolla su labor, así como identificar los aspectos pedagógicos que necesitan ser atendidos. Esta información se registrará en la ficha de monitoreo de desempeño en aula elaborada por Minedu, en la lista de cotejo sobre organización del aula, así como en el cuaderno de campo.

Segunda Visita: Esta visita forma parte de la etapa de proceso, la cual se desarrollará, después de haber realizado la planificación consensuada de una

sesión de aprendizaje en las áreas de comunicación o matemática considerando los aspectos pedagógicos que deben ser fortalecidos a nivel docente, sesión que será desarrollada, durante la segunda visita de monitoreo pedagógico.

Tercera visita: Durante esta visita se coordinará el desarrollo de una sesión compartida entre el docente y un miembro del equipo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, distribuyéndose su participación en los diferentes momentos de la sesión.

Cuarta Visita: Es la visita de observación de salida para determinar los logros obtenidos durante el proceso de acompañamiento en relación a la planificación y conducción de una sesión de aprendizaje.

## 6.2. Acciones de Acompañamiento

a. Reuniones de inter aprendizaje entre docentes de ciclo: Consiste en la realización de reuniones programadas y concertadas entre el acompañante y los docentes acompañados para tratar temas diversos, que van desde la reflexión de su práctica pedagógica hasta la profundización de los aspectos de interés de los docentes, donde será considerado el uso de las TIC, en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Las reuniones tendrán una duración mínima de dos horas.

b. Pasantías internas de observación de buenas prácticas pedagógicas: Es un proceso a través del cual los docentes de un mismo ciclo observan el desarrollo de la sesión de aprendizaje de otro docente a fin de reflexionar, conocer nuevas estrategias y mejorar su práctica docente para producir aprendizajes significativos en los estudiantes.

c. Planificación compartida de sesiones de aprendizaje: Habiéndose identificado los aspectos pedagógicos a ser atendidos en relación a la planificación de las sesiones de aprendizaje, se programará y concertará fechas donde se brinde orientación en relación a la planificación de las mismas.

d. Jornadas de reflexión por ciclo: Son reuniones estructuradas, en relación a diversos propósitos y temáticas a desarrollar según el ciclo, en las cuales el equipo de monitoreo y acompañamiento pedagógico analiza y reflexiona en torno a los





## **VIII. INSTRUMENTOS DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO**

a) Ficha de monitoreo del desempeño en aula (Minedu): Será el instrumento principal durante el proceso de monitoreo y acompañamiento, en el cual se evaluará su nivel de logro en los desempeños: involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, propicia un ambiente de respeto y proximidad, regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

b) Lista de cotejo: Es un instrumento de verificación que contiene un listado de aspectos a evaluar, al lado de los cuales se puede calificar con una ponderación, se usará en la revisión de aspectos pedagógicos en la organización de aula, para recoger información que será aprovechada durante el acompañamiento.

c) Cuaderno de campo: Esta herramienta pedagógica permite recoger los principales aspectos incidentales durante el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, en el cual se registran las ocurrencias durante la visita en aula, información que será de utilidad en el proceso de acompañamiento.

## **IX. INFORME FINAL**

Es el documento que contiene la información sobre las acciones desarrolladas, en el que se incluye los logros y dificultades de la estrategia así como el progreso de cada uno de los docentes acompañados, además incluye recomendaciones para continuar fortaleciendo el plan de mejora de la institución, el informe está dirigido al Director de la institución educativa, quien puede usarlo de insumo para la implementación del mismo permitiendo continuar con la mejora del desempeño docente.

## **FICHA DE MONITOREO DOCENTE**

### I. DATOS GENERALES:

<b>NOMBRE DE LA I.E.</b>	INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 88240 "PAZ Y AMISTAD"		
<b>REGIÓN</b>	ANCASH	<b>UGEL</b>	SANTA

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE VISITADO</b>	
---	--

DATOS DE LA OBSERVACIÓN			
<b>AULA</b>		<b>ÁREA CURRICULAR</b>	
<b>FECHA</b>		<b>HORA INICIO/TÉRMINO</b>	
<b>TÍTULO DE LA SESIÓN</b>			

NIVELES DE LOGRO			
NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV
<b>INSATISFACTORIO</b>	<b>EN PROCESO</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	<b>DESTACADO</b>
1 - 21	22 - 42	43 - 63	64 - 84

### II. OBSERVACIÓN DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DOCENTE

#### Aspecto 01: Planificación del proceso Enseñanza - Aprendizaje

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	Evidencias
1	La situación significativa y la secuencia de sesiones guardan relación con el propósito de aprendizaje.					Unidad de aprendizaje ( ) proyecto ( )
2	Las actividades planteadas para recoger evidencias de aprendizaje se orientan a determinar el nivel de logro de la o las competencias.					Unidad de aprendizaje ( ) proyecto ( )
3	La unidad didáctica desarrolla el tratamiento de los enfoques transversales a lo largo de la secuencia de actividades.					Unidad de aprendizaje ( ) Proyecto ( )
4	Diseña actividades que son pertinentes a los propósitos de aprendizaje de la sesión.					Sesión de aprendizaje ( ) Actividad de aprend. ( )
5	Plantea preguntas abiertas para despertar la curiosidad y el interés de los estudiantes.					Sesión de aprendizaje ( ) Actividad de aprend. ( )

#### Aspecto 02: Mediación pedagógica

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	Evidencias
6	Atiende de manera diferenciada y oportuna (presta atención a los estudiantes según sus necesidades e intereses de aprendizaje).					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
7	Realiza las actividades que involucran la participación e interés de los estudiantes e incorpora sus ideas u opiniones					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )

8	La unidad didáctica desarrolla el tratamiento de los enfoques transversales a lo largo de la secuencia de actividades.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
9	Diseña actividades que son pertinentes a los propósitos de aprendizaje de la sesión.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
10	Plantea preguntas abiertas para despertar la curiosidad y el interés de los estudiantes.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )

### Aspecto 03: Clima propicio para el aprendizaje

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	Evidencias
11	Atiende las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes, respondiendo a ellas con comprensión y empatía.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
12	Genera diálogo y reflexión de manera oportuna para promover la resolución de conflictos entre estudiantes.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
13	Trata con respeto a los estudiantes, considerando sus opiniones y puntos de vista.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
14	Brinda las mismas oportunidades a hombres y mujeres, sin hacer distinción de género evitando además, reproducir estereotipos.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )

### Aspecto 04: Evaluación formativa

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	Evidencias
15	Usa preguntas, repreguntas, ejemplos y/o descripciones del desempeño del estudiante que genera auto reflexión sobre lo que ha logrado y/o que necesita mejorar.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
16	Refuerza positivamente el avance de los estudiantes y utiliza frases alentadoras y motivadoras.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
17	Usa el error como una oportunidad de aprendizaje para que los estudiantes reflexionen sobre las decisiones que lo llevaron a él.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
18	Comunica a los estudiantes de manera sencilla el propósito de aprendizaje y/o qué se espera de ellos.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
19	Recoge evidencias de aprendizaje de los estudiantes a través de diversas técnicas o instrumentos.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )

### Aspecto 05: Espacios educativos

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	Evidencias
20	La distribución del espacio educativo permite las interacciones entre el docente – estudiantes y entre los estudiantes.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )
21	Hace uso pedagógico de los espacios educativos disponibles dentro y fuera del aula.					Ejecución de la sesión ( ) Ejecución de la actividad ( )

**PUNTAJE ALCANZADO**

INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
1 - 21	22 - 42	43 - 63	64 - 84

**III. CONDICIONES BÁSICAS DE APRENDIZAJE EN EL AULA**

N°	CONDICIONES BÁSICAS	SI	NO	OBSERVACIONES
01	Biblioteca de aula instalada.			
02	Horario de lectura visible.			
03	Se evidencia procesos de lectura (Los niños comentan)			
04	Letrado del aula y sectores implementados.			
05	Orden y limpieza del aula			
06	Se evidencia uso de material concreto (Matemática)			

**IV. PLANIFICACIÓN DEL CURRÍCULO**

N°	CRITERIOS	En inicio	En proceso	Logro alcanzado	Evidencias que Presenta el docente
1	Él/la docente presenta su programación anual incluyendo los propósitos de aprendizaje, competencias transversales, enfoques del área y los enfoques transversales.				
2	Él/la docente presenta su sesión de aprendizaje con los procesos pedagógicos, didácticos, estrategias didácticas teniendo en cuenta el enfoque del área.				
3	Él/la docente presenta en su planificación curricular, criterios que respondan el proceso de evaluación formativa.				
4	Él/la docente en su planificación se evidencia el uso de materiales educativos en relación al propósito de la sesión.				
5	Él/la docente utiliza instrumentos de evaluación.				
6	Él/la docente tiene un registro auxiliar de evaluación.				
7	Mantiene el aula ambientada con sus sectores, de acuerdo a la unidad didáctica.				
8	Mantiene presentable la biblioteca de aula con los recursos didácticos proporcionados y se evidencia el buen uso de los estudiantes.				
9	La distribución del mobiliario favorece el desarrollo de las actividades programadas, evidenciando orden y limpieza.				

**V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**VI. REFLEXIONES DEL / LA DOCENTE**

1. Mi compromiso de mejora es:

---

---

---

---

---

Firma del Director – Sub director

---

Equipo MAE

---

Docente Monitoreado

## **ANEXO 5: Declaración jurada de autoría y Autorización de publicación del artículo científico**

### **Declaración Jurada de Autoría y autorización de Publicación del Artículo Científico**

Yo Marivel Del Pilar Ramírez Miranda, egresada de la Escuela de Postgrado y Programa Académico de Maestría en Educación de la Universidad César Vallejo identificado con DNI N° 33261618, con el artículo titulado:

Evaluación del sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 88240, 2017 – Una propuesta de mejora.

Declaro bajo juramento que:

1. El artículo pertenece a mi autoría.
2. El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
3. El artículo no ha sido auto plagiado, es decir no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
4. De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores, autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
5. Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Chimbote, de 29 de octubre del 2017



---

Marivel del Pilar Ramírez Miranda

DNI N° 33261618