

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS DEL CICLO AVANZADO DEL CENTRO DE EDUCACION BASICA ALTERNATIVA INCA GARCILASO DE LA VEGA DEL DISTRITO DE CHICAMA, PROVINCIA DE ASCOPE - UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

FLORIAN PLASENCIA, Roque Wilmar

La Libertad – Perú

2018

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| 1. Identificación de la Problemática..... | 3 |
| 1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE..... | 3 |
| 1.2. Formulación del Problema Identificado..... | 5 |
| 2. Diagnóstico..... | 9 |
| 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados | 9 |
| 2.1.1. Resultados cuantitativos | 9 |
| 2.1.2. Resultados cualitativos | 11 |
| 2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE., Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo | 12 |
| 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico | 16 |
| 4. Planteamiento de la Alternativa de Solución..... | 20 |
| 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada..... | 25 |
| 5.1 Marco Conceptual | |
| 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación..... | 26 |
| 5.1.1.1. Monitoreo pedagógico | 26 |
| 5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico | 26 |
| 5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico | 26 |
| 5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico | 27 |
| 5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico..... | 28 |
| 5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico..... | 28 |
| 5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico | 28 |
| 5.1.1.3. Evaluación Pedagógica..... | 29 |
| 5.1.1.3.1. Definición de evaluación..... | 29 |
| 5.1.1.3.2. Modelos de evaluación..... | 29 |
| 5.1.1.3.3. Métodos e instrumentos de evaluación..... | 29 |
| 5.1.2. Educación emprendedora | |
| 5.1.2.1. Educación emprendedora: Un nuevo enfoque educativo..... | 31 |
| 5.1.2.2. Emprendimiento: Concepciones, tipos e importancia..... | 31 |
| 5.1.2.3. De las Competencias Emprendedoras..... | 32 |
| 5.1.2.3.1. Desarrollo de capacidades emprendedoras en la EBA.... | 32 |
| 5.1.2.3.2. Gestión de capacidad de respuesta pedagógica CEBA... | 34 |
| 5.1.2.2.3. Gestión de las condiciones académicas y curriculares.... | 35 |

| | |
|---|----|
| 5.2. Experiencia Exitosa..... | 37 |
| 6. Diseño de Plan de Acción | 38 |
| 6.1. Objetivos..... | 38 |
| 6.1.1. Objetivo general..... | 38 |
| 6.1.2. Objetivos específicos..... | 38 |
| 6.2. Matriz del Plan de Acción..... | 38 |
| 7. Plan de Monitoreo y Evaluación..... | 41 |
| 8. Presupuesto..... | 46 |
| 9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción..... | 48 |
| 10. Lecciones Aprendidas..... | 51 |
| Referencias..... | 53 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Árbol de problemas..... | 8 |
| <i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico | 15 |
| <i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como líder pedagógico | 19 |
| <i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción | 40 |
| <i>Figura 5.</i> Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción..... | 43 |
| <i>Figura 6.</i> Cuadro de riesgos y medidas a adoptarse..... | 45 |
| <i>Figura 7.</i> Cuadro de presupuesto del Plan de Acción | 47 |

Introducción

En el marco de la Segunda especialidad en Gestión escolar con Liderazgo pedagógico, el presente trabajo académico referido al Plan de Acción, responde a la necesidad y demanda de mejorar la eficacia escolar: Logro de los aprendizajes de los estudiantes, y por ende el fortalecimiento de la gestión escolar desde el ejercicio directivo bajo el enfoque del liderazgo pedagógico. Tuvo como propósito, plantear un Plan de Acción para la mejora de un problema priorizado de mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes, en el presente caso de este Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) “Inca Garcilaso de la Vega”: El nivel insatisfactorio de desarrollo de las capacidades emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado. En este sentido, el desarrollo de capacidades emprendedoras y para el trabajo, constituye uno de los principales logros, fines y propósitos de la EBA al 2021; ya que la población de jóvenes y adultos que atiende demandan de la mejora de sus desempeños de vida laboral, generar espacios de emprendimiento y/o insertarse en el mercado de trabajo.

El proceso de su elaboración, es el resultado de un proceso de construcción progresiva, en la cual con cada uno de los productos académicos sistematizados en cada uno de los módulos de formación han contribuido en la concreción y sistematización final del presente Plan de Acción. Para ello, fue trascendental, las orientaciones del docente formador, el análisis y comprensión de los referentes teóricos de gestión escolar e investigaciones sobre eficacia escolar, así como el análisis de las políticas educativas y la normatividad vigente. Dicho proceso se enmarcó bajo el enfoque crítico reflexivo, teniendo como punto de partida la priorización de una problemática de mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes; la cual, mediante el uso de diversas técnicas tales como la técnica del árbol de problemas, el modelo de Chakana de la escuela que queremos, técnica del árbol de objetivos, cuadros de coherencia temática, fichas de trabajo sintetizadoras, gráficos, etc. permitió su descripción, evaluación y planteamiento de alternativas basado en el monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica.

El presente documento, se encuentra estructurado en 10 acápites. El primer acápite, referido a la identificación de la problemática priorizada, describe aspectos relacionados a la caracterización del contexto socio – cultural en el que se desarrolla el CEBA, así como la formulación del problema identificado: nivel insatisfactorio de desarrollo de competencias emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado. En el segundo

acápite, concerniente al diagnóstico, aborda el análisis de los resultados de instrumentos de recolección de datos desde el enfoque cuantitativo y cualitativo y a su vez la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.

En el tercer apartado, se aborda la caracterización del rol como líder pedagógico, en la cual se plantea acciones en cada una de las cinco dimensiones del liderazgo pedagógico planteada por Robinson (2008), las mismas que tienen como propósito generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y por ende la solución del problema priorizado. En su cuarto acápite, se describe el planteamiento de la alternativa de solución priorizada: La gestión del plan MAE de las prácticas pedagógicas docentes basadas en la educación emprendedora, con participación educativa de los actores educativos, desde el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo.

En su quinto acápite, referido a la sustentación de la alternativa de solución priorizada, describe el marco conceptual, por una parte, respecto a la definición, estrategias e instrumentos de cada uno de los procesos de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), y por otra parte respecto a las competencias de la educación emprendedora. Asimismo, se considera una experiencia exitosa relacionada a la efectividad del plan MAE en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. El sexto aspecto, se considera el diseño del Plan de Acción, el mismo que en coherencia con los objetivos específicos presenta la matriz del Plan de Acción, conteniendo los indicadores, metas, estrategias y sus actividades. En el séptimo acápite, se plantea el plan de monitoreo y evaluación de la IE, la cual complementariamente presenta los siguientes componentes: Nivel de implementación de las actividades, evidencias e instrumentos, principales dificultades y reformulación de las actividades.

En el octavo aspecto, se considera el cuadro de presupuesto constituido por las columnas de actividades, de periodos, de costos y las fuentes de financiamiento. En su noveno acápite, refiere a la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y la experiencia de aprendizaje en cada uno de los módulos formativos en el análisis y comprensión de los procesos de gestión escolar centrado en el enfoque del liderazgo pedagógico directivo. Finalmente, en el décimo apartado se describen las lecciones aprendidas, enfatizando el diagnóstico situacional, la gestión curricular y la participación educativa de los diferentes actores educativos; finalmente se presentan las referencias bibliográficas y se adjuntan los respectivos anexos.

1. Identificación de la problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural del CEBA Inca Garcilaso de la Vega

El CEBA “Inca Garcilaso de la Vega” se encuentra ubicado en la Avenida Larco S/N del centro poblado de Chiclín, distrito de Chicama, provincia de Ascope, región La Libertad. Dicho centro poblado, se encuentra asentado en el margen izquierda y zona baja de la cuenca del río Chicama. Esta IE alberga estudiantes, que en su 80% son jóvenes y adultos, procedentes de diferentes asentamientos humanos del distrito de Chicama, tales como: 11 de Febrero, Alan García, La Pascona, 18 de Mayo, Careaga, la campiña de Chicama, etc.

En el marco de esta comunidad educativa, su contexto socio económico y cultural es deficitario, en la cual la mayoría de pobladores se caracterizan por ser emigrantes de zonas alto andinas de la sierra, presentan bajos índices de escolaridad, carga familiar, experiencias de rezago escolar y desmotivados de la educación formal. Así mismo, presentan problemas sociales relacionados al patrimonio y la seguridad pública, de interculturalidad, ausencia de servicios básicos, problemas de viviendas y salubridad, de desempleo o empleo precario.

La mayoría de esta población, integrada por jóvenes y adultos, en el marco del enfoque territorial, demandan de una educación ciudadana con perspectiva del desarrollo humano, la formación para la gestión productiva y el trabajo, con visión empresarial mediante el desarrollo de competencias emprendedoras; es decir con una propuesta educativa de utilidad y aplicación inmediata, que contribuya a mejorar las condiciones de vida y trabajo de las personas. Frente a esta realidad, este CEBA viene mostrando una deficiente capacidad de respuesta pedagógica y curricular. Sin embargo, para el logro de tal reto, se cuenta con fortalezas, tales como la accesibilidad a las TICs, presencia de empresas de producción avícola y pecuaria, y estudiantes caracterizados por una búsqueda de sentido a la vida y de trascendencia.

Es una IE de la modalidad: Educación básica alternativa (EBA), que brinda servicios educativos en su forma de atención presencial a aproximadamente 80 adolescentes, jóvenes y adultos en el ciclo avanzado, que no concluyeron sus estudios de EBR o no se insertaron oportunamente al sistema educativo por diferentes razones. De acuerdo al Ministerio de Educación y la dirección General de la EBA (Minedu-Digeba, 2009) plantea que la propuesta curricular debe enfatizar el desarrollo personal,

la formación ciudadana y la formación para el trabajo y el emprendimiento de forma transversal a todas las áreas curriculares.

Esta IE desde su creación comparte el local escolar con la modalidad de Educación Básica Regular (EBR), al ocupar el segundo piso del pabellón C, cuenta con la implementación de tres talleres laborales funcionales, y servicios básicos. Su infraestructura se caracteriza por ser adecuada con condiciones y espacios libres para la proyección de proyectos o espacios pedagógicos; pero a la vez no se cuenta con acceso ni conectividad de internet, ni acceso al aula de innovaciones y centro de recursos tecnológicos de la IE.

En referencia a la comunidad educativa, este CEBA cuenta con una plana docente que en su mayoría se encuentran en condición laboral de contrato; los mismos que presentan un deficiente nivel de formación, tales como en andragogía, enfoque de la educación emprendedora, y perfil de un docente polivalente que requiere la modalidad. Además, muestran un nivel medio de compromiso y responsabilidad profesional; respecto a los padres de familia, desde el marco normativo no forman parte de la estructura organizacional del CEBA y a la vez poseen un bajo nivel educativo, en su mayoría son emigrantes de contextos rurales andinos, con condiciones de empleo precario, y con ínfima o nula participación educativa.

En lo que respecta a su cultura escolar, la gestión directiva se encuadra en los enfoques de gestión escolar participativa con involucramiento directo de los estudiantes mediante el Consejo de participación escolar (COPAE) y del liderazgo transformacional, orientado a brindar un servicio educativo de calidad, acorde a las necesidades formativas de jóvenes y adultos. Sin embargo, existen brechas que se buscan fortalecer, tal como la deficiente capacidad de respuesta pedagógica en la formación para el trabajo y competencias emprendedoras, la participación educativa de los diferentes actores sociales, la imagen institucional y su proceso de comunicación institucional, la cual se caracteriza por ser informativo, con escasa presencia de espacios de diálogo, el consenso, la toma de decisiones y de rendición de cuentas.

Para finalizar, se hace necesario indicar la existencia de un conjunto de elementos internos y externos del CEBA, que se constituyen en fortalezas y oportunidades que coadyuvan a la solución de la problemática priorizada. Entre las fortalezas, se dispone de una infraestructura moderna, con implementación de tres talleres laborales para el desarrollo de competencias laborales, la accesibilidad a los servicios de luz, agua y alcantarillado, así como a espacios de terreno para la implementación de centros de

emprendimiento laboral, a su vez existe un clima escolar muy bueno, con un nivel de compromiso y gestión escolar regular, la existencia de la participación estudiantil y un directivo con especialización en gestión escolar que asume el reto del cambio en el CEBA.

En cuanto a las oportunidades, esta IE cuenta con una diversidad de recursos socio culturales y naturales, el funcionamiento de instituciones sociales, civiles, religiosas, policiales, etc.; y así como la presencia de pequeñas y medianas empresas laborales, con posibilidad de establecerse alianzas y convenios institucionales. Dichos elementos se hacen trascendentes, en la medida que contribuyan a promover espacios y/o condiciones en el desarrollo de competencias emprendedoras y por ende mejorar la calidad de vida de las familias y comunidad.

1.2. Formulación del Problema Identificado

La formulación del problema priorizado, se enuncia de la siguiente manera: Nivel insatisfactorio de desarrollo de competencias emprendedoras de estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “Inca Garcilaso de la Vega” – del distrito de Chicama - UGEL Ascope. Este problema es una demanda educativa coherente y relevante en el logro del perfil de egreso de los estudiantes de EBA: el desarrollo de competencias para el trabajo y el emprendimiento. Constituye uno de logros, fines y propósitos de la EBA al 2021, y a la vez uno de los cuatro ejes curriculares transversales a toda acción educativa (Minedu-DEBA, 2008).

La problemática indicada, se evidencia en los diversos informes de evaluación de documentos de gestión (PCI, PAT, etc.) y técnico pedagógico del CEBA, en la cual se muestra como debilidad y/o problema, la no incorporación ni concreción curricular respecto al desarrollo de competencias emprendedoras de los estudiantes; lo cual según entrevistas realizadas a estudiantes, viene trayendo insatisfacción con el servicio educativo, y por ende un alto porcentaje de ausentismo y deserción escolar.

A partir de los informes publicados por la DIGEBA sobre educación emprendedora y uso de la técnica del árbol de problemas, se analizó las causas de la problemática. Primero. La existencia de una propuesta curricular de la IE que no responde al ámbito de la educación emprendedora, en la cual no se vincula la oferta educativa a las demandas de formación laboral y de emprendimiento de los estudiantes. Dicha causa, se encuentra asociada a factores de gestión curricular, tales como las condiciones que

se deben generar al interior de la IE y con las capacidades docentes requeridas en su diseño e implementación. Esto viene trayendo como consecuencia la deficiente formación de competencias emprendedoras. Se tiene como alternativa la formulación de una propuesta curricular con enfoque emprendedor, de manera colegiada con participación de los diferentes actores educativos, comprometidos con un nivel de concreción curricular real.

Segundo. La deficiente capacidad de respuesta pedagógica docente, en la concreción del enfoque de la educación emprendedora. Dicha causa se muestra en las prácticas pedagógicas docentes con rezagos de un enfoque curricular tradicional, con énfasis en una conducción didáctica centrada en el docente. Entre los factores que se vinculan, se tiene a la exigua formación docente en servicio sobre capacidades de gestión de los aprendizajes con enfoque emprendedor; trayendo como consecuencia, el desinterés por el aprendizaje de los estudiantes y la insatisfacción del servicio educativo. Se plantea como alternativas de solución, la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje, capaz de generar espacios de planificación e implementación curricular de forma participativa, la promoción del desarrollo de la capacidad didáctica docente y de una práctica evaluativa docente basada en el enfoque formativo de la evaluación.

Tercero. Otra de las causas con un alto impacto, lo constituye la deficiente gestión del proceso del plan MAE. El mismo que se encuentra asociado a factores, tales como: Un deficiente proceso de planificación, desarrollo del proceso de acompañamiento de forma acrítica e irreflexiva, y una insuficiente retroalimentación formativa. Dichos aspectos, traen consigo la existencia de docentes reacios al cambio de sus prácticas pedagógicas, la no identificación con la modalidad, el deficiente nivel de responsabilidad profesional docente; así como también el inconformismo, la improvisación y la desmotivación profesional. Al respecto, se plantea como alternativa de solución la elaboración, implementación y ejecución del plan MAE docente de forma colegiada, participativa, comprometida y con enfoque crítico transformador de la práctica pedagógica docente.

Cuarto. Finalmente, se tiene una cultura escolar débil, respecto a la participación educativa de los padres de familia y la convivencia escolar en el aula de clase. Dicha causa, se encuentra asociada con factores de gestión de las normas de convivencia, medidas reguladoras y promoción de espacios de involucramiento de actores educativos. Dicha situación viene trayendo una deficiente gestión de los aprendizajes en el desarrollo del emprendedurismo, el desinterés por el estudio, el ausentismo y deserción escolar. Se plantea como alternativa, promover una cultura organizacional

basada en el buen trato, el orden, la convivencia y la participación democrática. Así mismo, enfatizar el trabajo en equipo centrado en la tarea y las relaciones, el bienestar de los miembros de la comunidad educativa y abierto al apoyo dentro y fuera de las aulas.

El problema del nivel insatisfactorio del desarrollo de competencias emprendedoras de estudiantes, es una problemática superable considerando que, en este CEBA, existen un conjunto de elementos internos y externos a la IE capaces de coadyuvar al logro del reto y del objetivo: Desarrollar en los jóvenes y adolescentes competencias empresariales, productivas, emprendedoras y certificadas, para una mayor inserción en el mercado laboral o emprendimiento. La solución descrita, contribuirá a que se mejore las condiciones de vida de los estudiantes, su desarrollo ciudadano, y el nivel de empleabilidad y/o trabajo de los estudiantes.

En tal sentido y para una mayor apreciación, se presenta el árbol de problemas implicado:

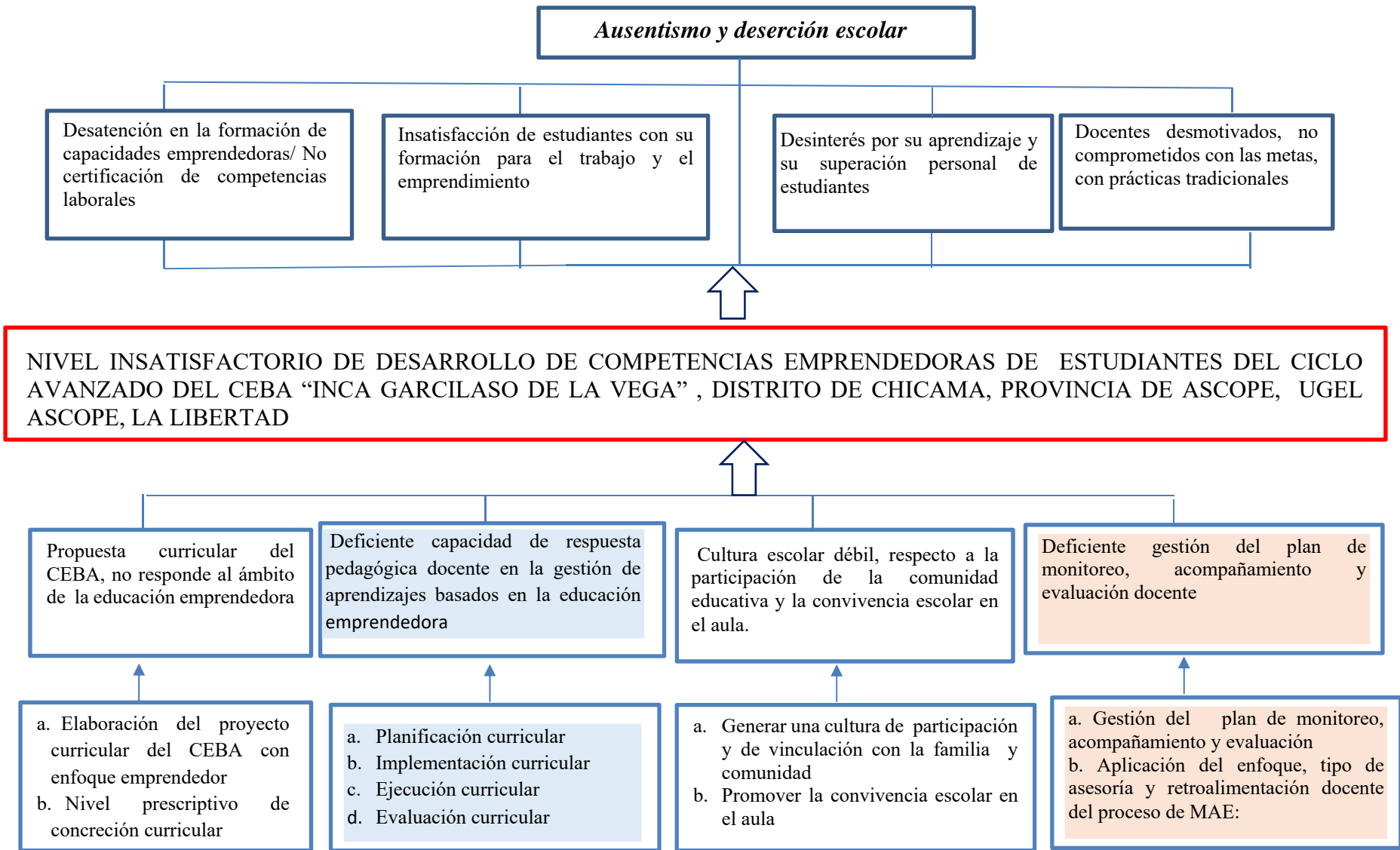


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1. Resultados cuantitativos

En lo que concierne a los resultados de la capacidad de respuesta pedagógica docente, cuyas fuentes son la aplicación de los instrumentos de recojo de datos: Escala valorativa de la planificación e implementación curricular, ficha de observación de la sesión de y rúbrica de observación del desempeño de la evaluación de los aprendizajes. Los resultados a los que arribó el análisis estadístico, según sub aspectos e indicadores respectivos, son:

De la planificación curricular. Se determinó que la mayoría de docentes muestran dificultades en el proceso de planificación curricular, dado a que en la capacidad de diversificación curricular el 60% de docentes se ubican en el nivel de proceso, mientras el 40% en el nivel de inicio; en el indicador relacionado a la carpeta pedagógica, el 40% de docentes se ubican en el nivel de inicio y a la vez el 40% en el nivel de proceso; y en el indicador de programación curricular, se evidencia que el 80% de docentes muestran un nivel de proceso. Esto debido a la existencia de una propuesta curricular incoherente a la educación emprendedora, el deficiente manejo docente en la concreción curricular, escaso compromiso con la innovación de su práctica pedagógica, desconocimiento del enfoque educativo emprendedor, etc.

De la implementación curricular. Se estableció que la mayoría de docentes tienen debilidades en el proceso de implementación curricular, ya que se ha encontrado que el total de docentes muestran un nivel de desempeño de inicio en la gestión de espacios y condiciones académicas; el 60% se ubica en el nivel de proceso en la elaboración de medios y materiales educativos, en tanto que el 40% en inicio; y el 80% de docentes muestran el nivel de inicio en la elaboración de instrumentos de evaluación de aprendizaje. Dichas debilidades, se debe a factores tales como el escaso compromiso docente, la falta de espacios para la elaboración de materiales e instrumentos, la deficiente capacidad para elaborar materiales educativos e instrumentos de evaluación acordes al enfoque emprendedor, etc.

De la ejecución curricular. Se encontró un conjunto de dificultades de la capacidad de conducción didáctica docente, dado a que el 80% muestran un nivel de inicio en el uso pedagógico del tiempo; así mismos, respecto al uso de herramientas pedagógicas el 40% se ubica en el nivel de proceso y el 20% en inicio; a su vez el 60% de docentes

muestran un nivel de inicio en el uso de medios y materiales educativos. En general la mayoría de docentes muestran una capacidad didáctica en proceso, la cual es condicionada por factores, tales como: El escaso compromiso docente con los compromisos de gestión escolar relacionadas a su práctica pedagógica docente, deficiente capacitación en herramientas pedagógicas, ausencia de espacios de interaprendizaje docente, deficiente proceso del plan MAE, etc.

De la evaluación de los aprendizajes. Se encontró que la mayoría de docentes muestran dificultades en sus prácticas evaluativas de los aprendizajes, así se tiene que: El 60% de docentes muestran un nivel de inicio en el desempeño de monitoreo del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión; a su vez el 40% muestra un nivel de inicio y el 60% en el nivel de proceso en el desempeño de brindar un proceso de retroalimentación reflexiva; por último el 60% muestra un nivel de inicio en la capacidad de adaptación de las actividades de la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje. Estos resultados descritos, se deben a factores, tales como el rezago de prácticas evaluativas tradicionales, deficiente comprensión del enfoque de evaluación formativo, el deficiente proceso de monitoreo y acompañamiento docente, etc.

Por otra parte, respecto a la cultura escolar, se determina que la convivencia escolar en el aula es percibida por el 30% de los estudiantes en un nivel de inicio y el 40% en proceso. Así mismo, el 80% concuerda que en el CEBA no genera una cultura de participación educativa e involucramiento de la familia y comunidad en la gestión escolar. Dichos resultados, obedecen a la ausencia de espacios en la promoción de una cultura organizacional basada en el buen trato, el orden, la convivencia y la participación democrática.

Finalmente, de los resultados de la propuesta curricular basado en el enfoque educativo de la educación emprendedora. De acuerdo a la ficha de análisis de contenido, se determinó que el actual proyecto curricular del CEBA es incoherente a la demanda de los estudiantes de una educación para el trabajo y desarrollo de competencias emprendedoras. A su vez, la orientaciones y lineamientos generales planteados no responden a una adecuada intervención pedagógica. Todo ello debido, a la práctica del consumismo del currículo, falta de un diagnóstico real del estudiante, concreción de un currículo prescriptivo y deficiente capacidad de innovación pedagógica de docentes.

2.1.2. Resultados cualitativos

Con el propósito de develar las percepciones y sugerencias de mejora de la efectividad del proceso del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente que desarrolla el director del CEBA, se desarrolló un focus groups, orientado a conocer la efectividad de los procesos involucrados en la gestión del monitoreo y acompañamiento docente, arribándose a los siguientes resultados:

Respecto a la planificación del MAE que realiza el equipo directivo, se afirma que este proceso se caracteriza por ser no participativo, a la vez no existe consenso respecto a su enfoque, propósitos y condiciones, así mismos no se basa en un diagnóstico real de los docentes ni en la evaluación del proceso del MAE; al respecto de acuerdo al Minedu (2014) en el MBD directivo, constituye una competencia del director, conducir de manera participativa la planificación institucional, así como promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la IE

En relación a la implementación del plan MAE, se afirma que este proceso no es coordinado, existiendo desconocimiento de su contenido, propósitos, indicadores e instrumentos de dicho plan. Por lo que se plantea su sensibilización, socialización y comprensión de su importancia y conocimiento del plan de manera integral. Al respecto en el MBD Directivo que plantea el Minedu (2014), plantea que le corresponde al director promover espacios y mecanismos de organización y participación de los actores educativos para la toma de decisiones.

Del proceso de la ejecución del plan MAE, según las versiones de los docentes, este se lo valora como medianamente efectivo, por existir una escasa cultura evaluativa docente, ausencia de espacios de reflexión, toma de decisiones, asunción de compromisos en la mejora de su práctica pedagógica, retroalimentación formativa de forma personalizada. Frente a ello, se hace necesario plantear un proceso de acompañamiento pedagógico continuo de carácter formativo, en el marco de una gestión de una comunidad profesional de aprendizaje (CPA).

Dicha alternativa, es corroborada por el Minedu (2014) al plantear como competencias del director, la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos de la IE mediante el acompañamiento docente y la reflexión compartida; y a la vez promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, Krichesky y Murillo (2011), consideran que la implementación de una CPA conlleva a

pensar en una nueva forma del trabajo docente, siendo una alternativa idónea como modelo a tomar ante los desafíos y/o demandas del sector educativo.

Respecto al proceso de comunicación de resultados del plan MAE, se identifica como un proceso medianamente eficiente, al existir factores relacionados a los docentes que lo condicionan, tales como: La ausencia de espacios de diálogo y reflexión, no se comunican los respectivos informes por ningún mecanismo informativo. En tal sentido, se hace necesario promover un proceso comunicacional efectivo que conlleve a generar compromiso en los actores educativos y a la vez espacios de aprendizaje. Dicho planteamiento, se alinea con el desempeño 12 del MBD directivo, al plantear la gestión de la información que produce la IE como insumo, para la adecuada toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes (Minedu, 2014).

En relación al proceso de evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento, de acuerdo a la percepción de los docentes este es deficiente, dado a que no se elaboran los respectivos informes de evaluación de proceso ni salida, existe una escasa participación docente y a la vez creencias distorsionadas docentes sobre la finalidad y uso de la información. Frente a ello, se plantea reajustar un proceso de evaluación del plan de manera efectiva y formativa; planteamiento que se coadyuva al desempeño de todo directivo al liderar procesos de evaluación de la gestión de la IE y rendición de cuentas orientado a la mejora continua y el logro de aprendizajes (Minedu, 2014).

Recapitulando, la naturaleza de los diferentes procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico, se incide que para éste sea efectivo en el logro de los aprendizajes, deberá caracterizarse por ser sistemático y pertinente, flexible y gradual, formativa, motivadora y participativa, permanente e integral (Minedu, 2014).

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo

El presente problema: El nivel insatisfactorio de desarrollo de competencias emprendedoras de estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “Inca Garcilaso de la Vega”, distrito de Chicama, provincia Ascope, UGEL Ascope, guarda una relación directa con los procesos de gestión institucional: de planificación institucional, desarrollo pedagógico y de convivencia escolar; los que a su vez se ven coadyuvados por los compromisos de gestión escolar: C1. Progreso anual de aprendizajes de todas y

todos los estudiantes de la IE, C2. Retención anual de estudiantes en la IE y el C4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE y finalmente se asocian con las competencias: 1, 3, 5 y 6 del MBD Directivo.

De acuerdo, al análisis de los aspectos priorizados en el problema mencionado: Capacidad de respuesta pedagógica docente y gestión del proceso de monitoreo y acompañamiento docente, a continuación, se presentan los resultados arribados de manera global y su relación con los referentes mencionados.

Primero. De la capacidad de respuesta pedagógica docente: Esta no responde al enfoque de la educación emprendedora, debido a la presencia de dificultades en los procesos de planificación e implementación curricular, capacidad didáctica docente en la ejecución curricular y evaluación de los aprendizajes. Dichos resultados, se encuentran relacionados con los procesos: PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes; PO03: Fortalecer el desempeño docente; PO04: Gestionar los aprendizajes; y PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación educativa

Segundo. De la gestión del proceso de acompañamiento y monitoreo docente: Este es percibido como medianamente efectivo, caracterizado por ser poco participativo, ausencia de espacios de coordinación, retroalimentación y socialización de resultados; esto debido a una serie de factores que la condicionan, tales como: cultura evaluativa docente, compromiso docente, creencias distorsionadas sobre su proceso y sobre carga de comisiones y actividades docentes. Estos, se relacionan con los procesos: PO03: Fortalecer el desempeño docente; PO03.1. Desarrollar el trabajo colegiado; PO03.2. Desarrollar investigación e innovación pedagógica; y PO03:3. Realizar acompañamiento pedagógico.

Por otra parte, de acuerdo al análisis de los resultados del diagnóstico del problema, y su relación en torno a los compromisos de gestión escolar que no se están realizando, o en su defecto existen limitaciones en el logro de las metas según sus indicadores, se tiene a los siguientes: El C1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE; C2. Retención anual de estudiantes en la IE; y C4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

De otro lado, respecto a su implicación con las competencias del MBD directivo, ambos resultados encontrados tanto en el aspecto de la capacidad de respuesta pedagógica docente como en la gestión del proceso de acompañamiento y monitoreo docente, se implican con las siguientes competencias (C): C1. Conduce de manera participativa la planificación institucional orientándolas hacia el logro de metas de

aprendizaje; C3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes; C5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje; y C6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

Frente a la problemática descrita, conlleva a plantearse como reto en el presente Plan de Acción, desarrollar el nivel de competencias emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado del CEBA Inca Garcilaso de la Vega, del distrito de Chicama, de la provincia de Ascope - UGEL Ascope. En efecto, para lograr dicho reto, se hace imprescindible desarrollar los siguientes desafíos: Formular una propuesta curricular de la IE basada en la educación emprendedora, que asegure la gestión de condiciones de los aprendizajes y el desarrollo de la investigación e innovación pedagógica; fortalecer la capacidad de respuesta pedagógica docente, en la concreción curricular del enfoque de la educación emprendedora; implementar y fortalecer un plan MAE desarrollando cada uno de sus procesos de manera efectiva; y fortalecer la cultura escolar, respecto a la participación educativa de los padres de familia y los procesos de comunicación institucional.

| PROBLEMA | Diagnóstico (Conclusiones) | procesos de gestión institucional implicados | Compromisos de gestión que no se están realizando | competencias del MBD Directivo implicados |
|---|--|--|---|--|
| Nivel insatisfactorio de desarrollo de las capacidades emprendedoras de estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “Inca Garcilaso de la Vega” – del distrito de Chicama - UGEL Ascope | Resultados cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> - El 60% de docentes del ciclo avanzado, muestran una deficiente capacidad de respuesta pedagógica docente frente al enfoque de la educación emprendedora. - El 60% de docentes del ciclo avanzado, se ubican en el nivel de inicio de la capacidad de planificación curricular. - El 80% de docentes del ciclo avanzado, muestran un nivel de proceso de la capacidad de implementación curricular. - Más de la mitad de docentes (60%) del ciclo avanzado, se ubican en niveles deficientes de capacidad didáctica (De inicio y proceso), caracterizado por presentar rezagos de una práctica didáctica tradicional. - El 60% de docentes del ciclo avanzado, se ubican en el nivel de proceso de la capacidad de evaluación curricular. | PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO04: Gestionar los aprendizajes. PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación | El C1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE C2. Retención anual de estudiantes en la I. E. | C6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta. C3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos |
| | Resultados cualitativos: <ul style="list-style-type: none"> - La elaboración del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente es no participativo, ni existe consenso respecto a su enfoque, propósitos y condiciones. - La implementación del plan de acompañamiento y monitoreo docente no es coordinada, además existe desconocimiento de su contenido, propósitos, indicadores e instrumentos. - La ejecución del plan de acompañamiento y monitoreo docente es medianamente efectivo, la cual se encuentra condicionado por la escasa cultura evaluativa docente, ausencia de espacios de acompañamiento y/o de retroalimentación formativa. - El proceso de comunicación de resultados del plan, por parte del director es deficiente. - El proceso de evaluación del plan de monitoreo y acompañamiento es deficiente, dado a que no se elaboran los respectivos informes de proceso ni salida, existe una escasa participación docente y la vez creencias distorsionadas docentes sobre la finalidad y uso de la información | PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1. Desarrollar el trabajo colegiado; PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica PO03:3. Realizar acompañamiento pedagógico | C4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE | C1. Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. C5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. |

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

En el marco del movimiento de la mejora escolar, el liderazgo directivo es una de las principales variables de mayor importancia que determina la mejora de los aprendizajes (después del desempeño docente) y resulta ser efectiva en aquellas instituciones educativas vulnerables (Bolívar, 1997). En este sentido, el nuevo rol directivo basado en el enfoque del liderazgo pedagógico, conlleva a asumir un conjunto de roles y funciones capaces de influir, inspirar y movilizar a la comunidad educativa en el logro de sus planteamientos institucionales. Es decir, el rol directivo demanda de pilares que sustenten su accionar pedagógico.

Al respecto, según la investigación de Robinson (2008) basado en un meta análisis de diversas investigaciones, plantea cinco prácticas de un liderazgo pedagógico eficaz; las mismas que constituyen los pilares básicos que sustentan el rol del líder pedagógico del director: 1) El establecimiento de metas y expectativas. 2) La dotación de recursos estratégicos 3) La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo 4) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, y 5) Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.

Para tal efecto, a continuación, se plantea acciones en cada una de las dimensiones del liderazgo pedagógico eficaz, que tienen como propósito generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y por ende solucionar la problemática priorizada. Así mismo conlleva a dar valor agregado a cada una de las actividades interrelacionadas en los diferentes procesos institucionales, con la finalidad de brindar un servicio educativo de calidad a la población de estudiantes que atiende.

1) Del establecimiento de metas y expectativas. Se hace necesario reorientar la visión compartida hacia el cambio de la respuesta pedagógica basada en la educación emprendedora. Promover altas expectativas de los estudiantes sobre la mejora de sus capacidades de emprendimiento laborales, el establecimiento de lineamientos que operativicen el cambio del quehacer pedagógico docente en el aula, y por último promover el conocimiento, la legitimización, y monitoreo de los objetivos y metas planteados. Todo ello, debido a la existencia de una débil construcción de una visión compartida del cambio en el CEBA, nivel bajo de expectativas docentes en la formación de competencias en los estudiantes; a la vez el propósito es generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

2) Del uso estratégico de recursos. Al respecto tomar decisiones informadas y contextualizadas respecto a la gestión del talento humano (Plana docente y personal administrativo y de servicio), delegar y distribuir responsabilidades de manera eficiente, manejo eficiente de la capacidad instalada de la IE, aprovechamiento pedagógico de las TICs y de recursos educativos existentes, etc. de manera que respondan a la capacidad de respuesta pedagógica que demandan los jóvenes y adultos. Todo lo descrito, debido a que no se optimiza la capacidad instalada, ni se aprovecha pedagógicamente los recursos y equipos existentes; además tiene por finalidad brindar un servicio educativo de calidad a la población de estudiantes que atiende.

3) De la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Organizar, implementar y fortalecer la gestión efectiva del proceso de monitoreo y acompañamiento personalizado docente, según compromisos de gestión escolar y necesidades de desempeño docente. Promover la mejora de práctica pedagógica docente mediante la gestión de un plan MAE efectivo. Gestionar una propuesta curricular basada en la educación emprendedora. Implementar y coordinar de manera constante la capacidad de respuesta pedagógica que brinda el CEBA. Todo lo descrito, responde al rezago de una práctica pedagógica docente tradicional, el deficiente desarrollo y/o formación n servicio de docentes bajo la educación emprendedora, la falta de reconocimiento y estímulo de buenas prácticas pedagógicas docentes. Asimismo, su propósito es generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

4) De la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. Organizar, implementar y fortalecer la Comunidad Profesional de Aprendizaje del CEBA, para generar espacios de interaprendizaje docente y jornadas de formación docente Asesoramiento personalizado a docentes, según necesidades de mejora de sus prácticas pedagógicas, generar espacios de interaprendizaje docente y jornadas de formación docente, promover las buenas prácticas pedagógicas docentes mediante una política de estímulos y/o reconocimiento , promover la gestión del conocimiento, las innovaciones pedagógicas y la formación continua del docente. Todo esto debido a la existencia de una débil cultura organizativa escolar, y un proceso de asesoramiento y monitoreo docente ineficaz. Su propósito es generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5) Del aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo. Promover una cultura organizacional basada en el buen trato, el orden, la convivencia y la participación

democrática. Así mismo, enfatizar el trabajo en equipo centrado en la tarea y las relaciones, el bienestar de los miembros de la comunidad educativa y abierto al apoyo dentro y fuera de las aulas. Por otra parte, se hace necesario involucrar la participación educativa de los padres de familia y/o apoderados, así como la comunicación interna y externa de manera eficaz. Dichos retos, responden a la escasa o nula participación educativa de la familia y comunidad en el proceso pedagógico, así como una débil cultura escolar existente. Frente a ello, se tiene como finalidad: Brindar un servicio educativo de calidad a la población de estudiantes que atiende.

Para una mayor evidencia, se presenta a continuación el cuadro desarrollado:

| Dim. del liderazgo según V. Robinson | ¿Qué debo hacer para solucionar el problema? | ¿Por qué? ¿Para qué? |
|--|--|--|
| 1) Del establecimiento de metas y expectativas | <ul style="list-style-type: none"> - Construir una visión compartida con la plana docente sobre el cambio de respuesta pedagógica que se les brinda a los estudiantes de EBA en relación a la educación emprendedora. - Promover altas expectativas de los estudiantes sobre la mejora de sus capacidades de emprendimiento y laborales. - Involucrar al personal en el consenso de establecimiento de objetivos y metas, el establecimiento de lineamientos que operativicen el cambio en el quehacer pedagógico docente y en el aula. - Promover el conocimiento, la legitimización, y monitoreo de los objetivos y metas planteados. | <p>La existencia de una débil construcción de una visión compartida del cambio en el CEBA, nivel bajo de expectativas docentes en la formación de competencias en los estudiantes.</p> <p>Su propósito es generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes</p> |
| 2) Del uso estratégico de recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones informadas y contextualizadas respecto a la gestión del talento humano (Plana docente y personal administrativo y de servicio). - Delegar y distribuir responsabilidades de manera eficiente. - Manejo eficiente de la capacidad instalada de la IE, - Aprovechamiento pedagógico de las TICs y de recursos educativos existentes, etc. | <p>No se optimiza la capacidad instalada, ni se aprovecha pedagógicamente los recursos y equipos existentes.</p> <p>Finalidad: Brindar un servicio educativo de calidad a la población de estudiantes que atiende.</p> |
| 3) De la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. | <ul style="list-style-type: none"> - Promover la mejora de práctica pedagógica docente mediante la gestión de un plan de acompañamiento y monitoreo efectivo. - Implementar, fortalecer y evaluar la gestión efectiva del proceso de monitoreo y acompañamiento personalizado docente, según compromisos de gestión escolar y necesidades de desempeño docente. - Gestionar una propuesta curricular basada en la educación emprendedora. - Implementar y coordinar de manera constante la capacidad de respuesta pedagógica que brinda el CEBA. - Establecer lineamientos específicos que enfatizen o concentren el accionar pedagógico docente. | <p>El rezago de una práctica pedagógica docente tradicional, el deficiente desarrollo y/o formación n servicio de docentes bajo la educación emprendedora, la falta de reconocimiento y estímulo de buenas prácticas pedagógicas docentes.</p> <p>Su propósito es generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes.</p> |
| 4) De la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. | <ul style="list-style-type: none"> - Organizar, implementar y fortalecer la CPA, para generar espacios de interaprendizaje docente y jornadas de formación docente. - Promover las buenas prácticas pedagógicas docentes mediante una política de estímulos y/o reconocimiento - Promover la gestión del conocimiento, las innovaciones pedagógicas y la formación continua del docente. | <p>La existencia de una débil cultura organizativa escolar, y un proceso de asesoramiento y monitoreo docente ineficaz.</p> <p>Su propósito es generar las condiciones necesarias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</p> |
| 5) Del aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo | <ul style="list-style-type: none"> - Promover una cultura organizacional basada en el buen trato, el orden, la convivencia y la participación democrática. - Enfatizar el trabajo en equipo centrado en la tarea y las relaciones, el bienestar de los miembros de la comunidad educativa y abierto al apoyo dentro y fuera de las aulas. - Involucrar la participación educativa de los padres de familia y/o apoderados, así como la comunicación interna y externa de manera eficaz. | <p>la escasa o nula participación educativa de la familia y comunidad en el proceso pedagógico.</p> <p>Finalidad: Brindar un servicio educativo de calidad a la población de estudiantes que atiende.</p> |

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

De acuerdo al análisis diagnóstico del problema: Nivel insatisfactorio de desarrollo de las competencias emprendedoras de estudiantes del ciclo avanzado del CEBA “Inca Garcilaso de la Vega” – del distrito de Chicama, UGEL Ascope, se plantea como alternativa de solución priorizada, más pertinente y viable; la gestión del plan MAE de las prácticas pedagógicas docentes basadas en la educación emprendedora, de manera efectiva y con participación educativa de los actores educativos, desde el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo. Para la elección de la alternativa, se consideró criterios, tales como: su nivel de impacto en la mejora de los aprendizajes de estudiantes, el cambio de la cultura escolar en relación a la gestión curricular de la educación emprendedora, la capacidad de respuesta pedagógica docente en su concreción curricular, la convivencia escolar, y el plan MAE de la práctica pedagógica docente.

La propuesta priorizada: la gestión de la implementación y fortalecimiento del plan MAE de manera efectiva, no solo responde a las demandas de mejora de la práctica pedagógica docente, sino a una de las prácticas eficaces de todo director como líder pedagógico: La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo (Robinsón, 2008). Además, en relación al proceso de evaluación pedagógica, la propuesta provee hacer uso de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente orientadas principalmente a promover la reflexión de la práctica pedagógica. Por otra parte, con la finalidad de determinar la eficacia del plan MAE, le incumbe al director monitorear la evaluación de los aprendizajes, utilizando para ello instrumentos de evaluación formativa, tales como: Guía de observación, escala valorativa y lista de cotejo.

La realidad del contexto socio económico y cultural en la cual se insertan los jóvenes y adultos que estudian en este CEBA, se caracterizan por presentar problemas sociales tales como de desempleo o empleo precario, de delincuencia, marginación, ausencia de servicios básicos, así como de vivienda y de salubridad. En este sentido, constituye un imperativo, para esta IE la gestión de una propuesta curricular que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas, una educación para el empleo o emprendimiento de su propio negocio. Para tal efecto, el CEBA cuenta con fortalezas de contar con talleres laborales implementados e infraestructura adecuada, y a la vez la presencia de un conjunto de potencialidades territoriales, tales como la

presencia de pequeñas y medianas empresas laborales con quienes se puede establecerse alianzas y convenios institucionales en la formación de una cultura empresarial y del empleo, la presencia y funcionamiento de instituciones sociales, civiles, religiosas, policiales; una diversidad de recursos socio culturales y naturales etc. Dichos aspectos, serán considerados en la promoción de espacios y condiciones de gestión de las competencias emprendedoras de los estudiantes, y a la vez en la formación de prácticas pedagógicas docentes.

La alternativa de solución descrita se relaciona con los compromisos de gestión escolar que plantea el Minedu (2017): El C1. Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes; C2. Retención anual de estudiantes; y C4. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica; a su vez con los procesos de gestión institucional: PE01. Desarrollar planeamiento institucional; PO02. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes; PO03. Fortalecer el desempeño docente; PO04. Gestionar los aprendizajes; y PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación educativa.

Por consiguiente, dicha alternativa se relaciona con las competencias del MBD Directivo: C6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta; C5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE orientada a mejorar la práctica pedagógica, mediante una retroalimentación reflexiva. Dichos compromisos y procesos descritos, dan respuesta a los resultados establecidos en el informe diagnóstico; los mismos que serán gestionados con participación comprometida de los diferentes actores educativos.

Para lograr dichos propósitos, se plantea las siguientes metas: 100% de visitas al aula atendidas al total de docentes del ciclo avanzado, 100% de visitas al aula de asesoría personalizada ejecutadas, 100% de reuniones y/o jornadas de inter aprendizaje planificadas se implementan y 100% de observaciones de aula ejecutadas y evaluadas. Las metas indicadas, se lograrán desarrollando un conjunto de actividades planteadas por cada proceso. Del monitoreo pedagógico: Jornada de sensibilización sobre el propósito y mecanismos del proceso monitoreo en el CEBA, jornada de consenso de indicadores de monitoreo y socialización de los instrumentos de monitoreo, elaboración concertada del Cronograma de monitoreo, visita diagnóstica de la práctica pedagógica, análisis e informe de resultados, visita de cierre e informe de resultados de la segunda visita.

En lo que respecta a las actividades del acompañamiento pedagógico: Reunión de coordinación de asesoría con cada docente, asesoría personalizada y asunción de compromisos, elaboración y reporte de informe; a la vez respecto a la estrategia del círculo de interaprendizaje: Jornada de sensibilización y organización de la CPA, jornada de análisis y priorización de necesidades formativas docentes y jornadas de interaprendizaje en la CPA. Finalmente, del proceso de evaluación pedagógica, se tiene: Informe del proceso y resultados de la CPA, elaboración de instrumentos, recojo de evidencias, sistematización de resultados, elaboración y socialización de informe, y retroalimentación formativa.

Esto posibilitará el cumplimiento de la visión institucional: ser una IE, líder a nivel regional, en la formación de estudiantes con competencias emprendedoras e innovadoras, para acceder al mercado laboral y generar empresa, en el marco de una cultura institucional de aprendizaje, ambiental y de convivencia democrática.

Respecto a la definición del monitoreo pedagógico, de acuerdo al Minedu (2016b) la concibe como un proceso organizado de recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos, cuyos resultados permiten identificar logros y debilidades para una adecuada toma de decisiones para la mejora de la gestión escolar, a la vez constituye un elemento transversal en el MBD Directivo. Por otra parte, el acompañamiento pedagógico de acuerdo al Minedu (2016a), la define como una estrategia de formación en servicio, orientada al docente de aula para desarrollar sus competencias pedagógicas de manera personalizada, a través de acciones de asesoría continua y una retroalimentación reflexiva de forma compartida. Tiene por finalidad, mejorar el desempeño docente en aula, y a la vez su desarrollo profesional.

En este marco, el proceso MAE no constituyen un proceso evaluativo ni punitivo, más bien un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas y reflexivas entre los docentes y el director de una I.E, tal como la retroalimentación reflexiva. Prueba de ello, es que existen experiencias exitosas y que contribuyen a la solución del problema; así se tiene, la experiencia de Sotomayor & Dupriez, (2007), con su estudio titulado Desarrollo de competencias docentes en la escuela: Aprendizajes de una experiencia chilena de asesoría a escuelas de alta vulnerabilidad social y educativa.

Dicha experiencia analiza un caso de intervención en escuelas pobres, que muestran bajos resultados en una evaluación externa y alta repitencia y retiro de estudiantes, a la vez describe las estrategias desarrolladas para mejorar la práctica docente. Entre sus

conclusiones plantea que a nivel de escuela, el modelo de apoyo pedagógico docente conlleva a transformar los conocimientos en enseñanza, implicando un proceso de razonamiento y acción por parte de los docentes; a la vez a nivel de la sala de clases, el acompañamiento guiado y modelaje producen en los docentes un sentimiento de logro y eficacia, permitiendo una reflexión, análisis y compromiso con la mejora de los procesos pedagógicos, y por ende de la práctica pedagógica docente.

En lo que respecta a los roles del director como líder pedagógico, le compete promocionar el involucramiento y participación democrática de los diversos actores educativos a favor de los aprendizajes; en el contexto de estudio a través del COPAE, CONEI, asamblea docente, club de emprendedores y organizaciones de comisiones de trabajo educativo. En este marco, le compete al director gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la I.E (Minedu, 2014), rol que se alinea con los procesos de gestión: Preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), y gestionar los aprendizajes (PO04).

En cuanto a los docentes, les compete participar en el proceso de gestión de los aprendizajes (PO04), y además es de su responsabilidad participar en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (Minedu, 2012); sin embargo, se observa una deficiente capacidad de respuesta pedagógica docente en la gestión de aprendizajes basados en la educación emprendedora, con participación activa de los actores sociales. Por su parte, los estudiantes organizados en el COPAE, se involucran en la promoción de una convivencia escolar democrática y la participación educativa (PO05). La participación comprometida de los diversos actores citados, articulada a los aliados mencionados anteriormente permitirán contribuir al logro del objetivo institucional: El desarrollo de las competencias emprendedoras de los estudiantes.

Por otra parte, en el marco de los procesos de gestión escolar, la propuesta del plan MAE en primer lugar se relaciona directamente y a la vez generará valor agregado en los siguientes procesos de gestión: En el proceso de dirección y liderazgo, mediante la formulación de la propuesta curricular (PEO1.2) y la gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias (PE02); lo que conllevará a crear espacios y mecanismos de coordinación y participación con los diversos actores sociales.

En segundo lugar, se asocia el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, a través de la preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes (PO02), la gestión de los aprendizajes (PO04); y la gestión de la convivencia escolar y la participación educativa (PO05). Creando compromiso e involucramiento en la mejora

de la calidad del servicio educativo. En consecuencia, los procesos de gestión escolar citados, contribuirá a desarrollar las competencias emprendedoras en estudiantes, y por ende el logro del perfil del estudiante de EBA, todo ello debido a que se tiene como meta del plan MAE, monitorear y acompañar al 100% de docentes orientado a que mejoren su capacidad de respuesta pedagógica hacia una educación emprendedora.

De modo similar, los procesos de gestión escolar: Gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05) y desarrollar trabajo colegiado, son los que mejor contribuyen a promover espacios de colaboración, participación democrática y la toma de decisiones concertadas, para ello, se hace necesario la implementación de una CPA a nivel del CEBA, la cual tenga como propósito la mejora de la práctica pedagógica docente bajo el enfoque emprendedor y la vez permita la socialización de experiencias exitosas y/o buenas prácticas docentes.

Así mismo, la propuesta planteada resalta la importancia de la gestión curricular, al implicar la formulación de una propuesta curricular de la IE coherente a la educación emprendedora, que asegure el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes. Así mismo, conlleva a preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, y a la vez el desarrollo de investigación e innovación pedagógica. Por ello, se hace necesario una efectiva gestión de sus procesos curriculares inmersos, los mismos que serán monitoreados y acompañados por el directivo, mediante el enfoque crítico reflexivo y transformador de la práctica pedagógica docente.

En este sentido, se hace trascendente la reflexión y la toma de decisiones como procesos claves para el logro de la mejora continua de la práctica docente. Planteamiento, que es corroborado en el MBD Directivo, al plantear como competencia directiva, la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta (Minedu (2014). A su vez, complementa dicho argumento Castro (2005), al plantear que la gestión curricular conlleva la gestión de los aprendizajes en la IE y la responsabilidad social del director y docentes.

En el contexto de estudio del CEBA, los riesgos que podrían condicionar la gestión efectiva del Plan de Acción del MAE, tales como: La rotación de docentes contratados que carecen del perfil polivalente requerido, y con deficiente nivel de identidad y responsabilidad profesional. Situación, a ser superada con la implementación de una CPA, enfatizando la sensibilización y motivación docente; así también existen una serie

de deficiencias, como la escasa cultura evaluativa docente, la ausencia de personal administrativo, la nula participación educativa de los padres de familia, el bajo nivel de cobertura escolar, etc. Limitaciones, que serían superadas, a partir de un proceso de sensibilización docente del propósito MAE, una adecuada planificación técnico pedagógica, el liderazgo compartido, la delegación de funciones, la promoción de espacios de participación, e integración del márketing educativo.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico.*

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* De acuerdo a Tantaleán, Vargas & López (2016) el monitoreo pedagógico es una actividad que le compete al director de toda IE, con la finalidad de recoger de forma oportuna, información válida y confiable que le permita promover la mejora del desempeño de sus docentes. A su vez el Minedu (2016b), en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, la define como una estrategia de recojo y análisis de información de las practicas pedagógicas de los docentes, que le conlleve a una adecuada toma de decisiones, orientada a mejorar los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

En este sentido, el monitoreo pedagógico, constituye una estrategia básica de gestión escolar, orientada a generar la mejora continua en las practicas pedagógicas docentes. Para ello, se hace necesario recoger información representativa de las necesidades de formación docente, identificar errores y aciertos, crear espacios de reflexión e interaprendizaje, brindar retroalimentación y finalmente establecer compromisos orientados a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Para el recojo de la información y análisis de los procesos pedagógicos de los docentes, existen diversas estrategias; las cuales de acuerdo a la realidad educativa del CEBA y necesidades formativas de los docentes, se considera las siguientes como las más adecuadas:

a. *Visita al aula.* Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente monitoreado. Es el conjunto de acciones que orientan la intervención del acompañante: Observar y registrar, dialogar de manera empática, reflexionar y asumir compromisos acordados. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática (Minedu, 2014c). A su vez Minedu (2016c), considera que esta estrategia busca determinar el estado inicial de la práctica pedagógica, recogiendo información sobre su desempeño en aula, la misma que será registrada en los instrumentos de apoyo como son la rúbrica de observación, la lista de cotejo y en algunos casos el cuaderno de campo.

b. *Autogestión*. De acuerdo a Minedu (2017b), la concibe como una estrategia de monitoreo en la que cada docente toma conciencia de aquellas de sus necesidades de formación sobre sus prácticas pedagógicas, y a partir de los cuales va monitoreando su propio avance y/o logros en su desarrollo profesionales. Para ello, se hace necesario un proceso de deconstrucción de su propia práctica, mediante el análisis y comprensión profunda de sus diversos aspectos de su dominio docente, identificando fortalezas y debilidades. Es el punto de partida indispensable en su proceso de transformación de su práctica docente (Restrepo, 2012).

c. *Observación entre pares*. De acuerdo al Minedu (2016c) la define como un proceso mediante el cual un docente brinda retroalimentación a sus demás colegas respecto a sus prácticas docentes. Constituye un espacio de análisis y reflexión conjunta por docentes de una misma especialidad o nivel, permitiendo encontrar aspectos básicos de cómo enseñar de manera efectiva para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes. Por su parte Minedu (2014a) plantea que la observación entre pares, es una estrategia que estimula la reflexión sobre su propia práctica personal mediante la observación de otros docentes, permitiendo compartir ideas y experiencias y por ende una cultura de cooperación profesional.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico*. Entre ellos se tiene:

a. *Ficha de observación*. Recurso auxiliar que permite el registro sistemático de las acciones pedagógicas a observar durante la visita docente en al aula tal y como éste se produce en ella. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de las competencias emprendedoras.

b. *Cuaderno de campo*. Se la define como una herramienta pedagógica que permite recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de monitoreo y/o acompañamiento pedagógico, los que son materia de una posterior reflexión (Minedu, 2016c). Constituye un recurso central para la identificación de hechos y apreciaciones sobre aspectos críticos que ocurren durante la visita en aula que facilita y orienta las preguntas, consideraciones y/o deliberaciones que se presentan durante las reuniones de reflexión.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* De acuerdo al Minedu (2016c) la define como una estrategia de formación en servicio, orientada al docente de aula para desarrollar sus competencias pedagógicas de manera personalizada, a través de acciones de asesoría continua y estrategias de intervención compartida. Tiene por finalidad, mejorar el desempeño docente en aula, y a la vez su desarrollo profesional.

Por su parte, el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) la define como la acción de desplegar un conjunto de acciones y estrategias de asistencia técnica mediante las cuales un acompañante apoya, visita, y brinda asesoría al docente en aspectos relevantes a su práctica. Es decir, el acompañamiento pedagógico es entendido como un servicio destinado a ofrecer a los docentes una asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa que conlleve a transformar sus prácticas pedagógicas, y por ende su desempeño conlleve a mejorar el nivel de aprendizaje de sus estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias e instrumentos de acompañamiento.* A decir del CNE (2007) son las técnicas que permiten a los directivos desarrollar y mejorar las capacidades y la gestión pedagógica, tanto en el aula como en la IE. Para contribuir con la efectividad del acompañamiento pedagógico, el líder pedagógico debe adecuarse a las necesidades de cada docente de la escuela. En este sentido, a nivel del CEBA, algunas de las estrategias pertinentes a ser aplicadas en este proceso son:

a. *Visitas al aula.* Constituye una de las estrategias más importantes de este proceso, al permitir la observación directa de las prácticas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje, a partir de la cual se brinda asesoría y asistencia personalizada al docente. El número de visitas estará en función de las necesidades de formación docente y de las metas trazadas en el respectivo plan MAE (Minedu, 2017b).

b. *Círculos de interaprendizaje.* De acuerdo al Minedu (2017b), constituyen espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje docente y directivo de una misma escuela o comunidad educativa, en los que se tratan temáticas de interés común sobre el ejercicio docente. Así mismo, beneficia la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. En este mismo marco, el Minedu (2016c), plantea los Grupos de Inter-aprendizaje docente (GIA), como estrategia y actividad fundamental para el logro de reflexión colectiva, el

fortalecimiento de los aprendizajes y la resolución compartida de problemas relacionados con las prácticas pedagógicas docentes.

c. *Talleres de seguimiento*. Son reuniones de formación práctica y reflexiva con los docentes acompañados sobre las mejoras de las necesidades de formación detectadas. Éstos se focalizan en aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, demandan de una planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión y la producción colectiva (Minedu, 2017c).

En lo que respecta a los instrumentos utilizados en el proceso de acompañamiento pedagógico, uno de los más importantes recursos lo constituye el cuaderno de campo. Un cuaderno de campo es una herramienta muy simple empleada para registrar información diaria sobre determinadas actividades realizadas durante la fase formación en servicio.

5.1.1.3. Evaluación pedagógica.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación pedagógica*. En la perspectiva del desempeño docente, Valdés (2009) la define como un proceso metódico de elaboración de datos confiables y válidos, con el propósito de demostrar y valorar el impacto en los aprendizajes de los estudiantes que causa las prácticas pedagógicas y desempeño docente. Por su parte, el Minedu (2008) citado en Minedu (2017b) desde una perspectiva formativa, considera que la evaluación del desempeño docente debe formar parte de una práctica formativa continua, útil para la mejora de sus prácticas pedagógicas en su IE. Para ello, se requiere que los docentes estén plenamente involucrados en todo el proceso de evaluación, consciente de su propósito: El desarrollo pedagógico, y del modelo de evaluación docente más pertinente a la IE.

5.1.1.3.2. *Modelos de evaluación*. De acuerdo a los modelos de evaluación sistematizado por Almuñaz y Galarza (2013) y el análisis contextual de las características de la IE, el presente plan considera los siguientes modelos:

a. *Modelo de la práctica reflexiva*. Constituye una evaluación para la mejora de la plana docente. Este tipo de evaluación busca promover juicios de valor comprensivos de aspectos de la práctica docente y con su participación del docente en el diseño y desarrollo de tareas formativas para su desarrollo profesional.

b. *Modelo de Autoevaluación*. Dicho modelo, es complementario al modelo de la práctica reflexiva. Este modelo se basa en el argumento que la reflexión del docente sobre su propia práctica pedagógica, le permitirá mejorar su desempeño docente. La

autoevaluación conlleva a conocer la percepción del profesor sobre su ejercicio docente, las dificultades que enfrenta en su tarea, las metas que se plantea alcanzar, entre otros aspectos.

c. Modelo basado en la opinión de los alumnos. Este modelo plantea que los estudiantes, son una de las mejores fuentes de información en el recojo de datos sobre la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje que brinda el profesor. Por lo general, se hace uso de cuestionarios de opinión anónimos y estructurados.

5.1.1.3.3. *Métodos e instrumentos de evaluación.* De acuerdo a los planteamientos para evaluar el desempeño docente propuesto por Valdés (2009), y de acuerdo a su pertinencia al presente Plan de Acción, se prioriza los siguientes métodos e instrumentos:

a. La observación de clases. Constituye la pieza fundamental que se utiliza con frecuencia en la mayoría de los modelos de evaluación del desempeño docente. La observación es una técnica muy adecuada para observar comportamientos o acciones, y a la vez muy limitada para comprender los pensamientos y sentimientos del sujeto observado (Valdés, 2009).

Respecto a los instrumentos, existe un amplio abanico de instrumentos que se insertan dentro de la taxonomía de los métodos de observación abiertos y los cerrados. En los sistemas abiertos se incluye el cuaderno de notas, narraciones, informes, etc., mientras en los métodos cerrados ponen énfasis en la reunión de datos tales como sistemas de categorías, listas de comportamientos y escalas de clasificación; siendo uno de los más representativos: La guía de observación estructurada (Valdés, 2009). A su vez el Minedu (2017b), enfatiza en los siguientes:

- La lista de control. Consistente en un conjunto de ítems referidos a características puntuales a observar, a partir de los cuales el director verifica su cumplimiento.

- Escalas de observación. Refiere a un conjunto de enunciados a partir del cual, se registra. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

b. La autoevaluación. Es el método por medio del cual, el propio docente es solicitado para hacer un auto análisis de sus propias características de desempeño. Este método tiene como finalidad estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente como punto de partida de autodesarrollo, a su vez, aumentar su nivel de profesionalidad (Valdés, 2009). Entre los principales instrumentos, se tiene las hojas de

auto clasificación, la cual es un instrumento que requiere que el profesor se puntúe a sí mismo en lo referente a una diversidad de capacidades pedagógicas enunciadas.

c. *El portafolio*. Es concebida como como el conjunto de evidencias donde se ubican, de forma organizada, documentos relativos a determinados aspectos de las prácticas pedagógicas mediante los cuales se valoran el desempeño profesional.

5.1.2 Educación emprendedora

5.1.2.1. Educación emprendedora: Un nuevo enfoque educativo.

La Educación básica alternativa es una modalidad que enfatiza el desarrollo de competencias emprendedoras de los estudiantes, orientada a fortalecer sus competencias personales, sociales, de gestión y empresariales que contribuyan al desarrollo del país, a través de la generación de auto empleo. Los CEBA tienen el reto de brindar a los estudiantes oportunidades para generar y desarrollar capacidades de emprendimiento, las cuales, a su vez, les permitan aprovechar oportunidades de crecimiento personal, laboral y profesional (Minedu-Digeba, 2014).

Este enfoque hace énfasis en el desarrollo de capacidades que ayuden a las personas beneficiadas con esta nueva perspectiva educativa, a adaptarse exitosamente al cambio y a los desafíos del mundo moderno. Así mismo, este enfoque hace énfasis en el desarrollo de capacidades como liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, innovación, creatividad, etc., que ayuden a las personas beneficiadas con esta nueva perspectiva educativa, a adaptarse exitosamente al cambio y a los desafíos del mundo moderno.

De acuerdo al Minedu-Digeba (2014, p.11) la educación emprendedora, se basa los siguientes ejes:

- Se orienta a formar actitudes de iniciativa, búsqueda de oportunidades o generarlas si no las tiene.
- El estudiante descubra nuevas formas de hacer las cosas porque no tiene parámetros estrictos.
- Forma al estudiante para generar valor siempre, ya sea como líder en el CEBA, empleado o empresario en el futuro.
- Promueva la creación de riqueza a través de la generación de su propia empresa.

5.1.2.2. *Emprendimiento: Concepciones, tipos e importancia.*

Desde una concepción amplia, el emprendimiento es la capacidad de generar nuevas soluciones para nuevas necesidades, la capacidad para manejar de manera estratégica los recursos existentes, de crear nuevos servicios y/o productos. Al respecto, Del Solar (2010) considera que una persona que ha desarrollado el espíritu de emprendimiento, tiene la capacidad para hacer una lectura y un análisis del contexto en que se encuentra, observa con precisión, la necesidad existente y la alternativa de respuesta que frente a ella se debe ejecutar.

En lo que respecta a los tipos de emprendimiento, IPAE (2011) distingue tres tipos: Los emprendedores empresariales, capaces de gestionar su propia empresa o negocio, aprovechando las oportunidades que el mercado ofrezca. Los intraemprendedores, emplean sus capacidades y actitudes para generar y liderar cambios en su trabajo, produciendo e impulsando proyectos de innovación en la institución. Finalmente, los emprendedores sociales, los cuales poseen cualidades como: visión, innovación, determinación, compromiso al cambio social.

La importancia de la formación de capacidades de emprendimiento radica en su contribución al desarrollo económico y empleabilidad en la región y/o país. Al respecto Varela (2006) plantea que las oportunidades de empleo y el bienestar de una comunidad crece, en la medida que las empresas se incrementen, se mantengan o desarrollen su productividad.

5.1.2.3. *De las competencias emprendedoras.*

Las competencias emprendedoras en el marco curricular de la EBA, constituyen un eje transversal a todas las áreas curriculares, por ello se hace trascendente su desarrollo, desde la gestión de la capacidad de respuesta pedagógica docente y las condiciones académicas y curriculares.

5.1.2.3.1. *Desarrollo de capacidades emprendedoras en la EBA.* De acuerdo al Minedu (2008) en el DCN –EBA se puede verificar que la educación para el trabajo y el emprendimiento está considerada como una de las finalidades, logros y propósitos de la EBA al 2021. Así mismo, la EBA cuenta con una base normativa lo suficientemente flexible como para adoptar modelos educativos y de gestión que permitan atender de manera adecuada a la heterogénea población de estudiantes, ya que difieren no sólo en edad sino también en origen, intereses, expectativas, etc. En este sentido, la Digeba

(2014) plantea promover el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes lo que supone lograr estudiantes emprendedores con habilidades sociales para ser líderes y trabajar en equipo, con competencias empresariales para gestionar sus iniciativas de negocio y con competencias técnicas para desarrollar una opción técnico productivo o profesional.

En este sentido, constituye un imperativo que todo CEBA, responda al desarrollo de competencias emprendedoras en sus estudiantes, que estén preparados para enfrentarse un mercado cada día más competitivo, con una visión de liderazgo diferente, y capacitado para la búsqueda de un empleo adecuado o para generar su propio empleo. Para ello, se hace necesario la formación de docentes en el enfoque de la educación emprendedora, que pongan en práctica, metodologías, enfoques y estrategias didácticas centradas en el estudiante y su comunidad.

De acuerdo a las pesquisas bibliográficas, existen diversas propuestas que plantean el perfil ideal de un emprendedor, la cual abarca un conjunto de capacidades y actitudes que orientan el trabajo formativo. IPAE (2012) plantea un conjunto de capacidades y actitudes emprendedoras. Por su parte Jaramillo (2004) propone tres grupos: Competencias vinculadas a los logros a los compromisos y al liderazgo. Finalmente, a DIGEBA (2014) plantea un modelo más estructurado, integrado por cuatro grandes competencias:

- Personales: Autoconfianza, actitud crítica, iniciativa, autonomía, aprender a aprender.
- Sociales: Cooperación, trabajo en equipo, aprender nuevos roles.
- De gestión: Planificación Formulación de objetivos, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación eficaz, asumir responsabilidades.
- Empresariales: Creatividad, proactividad, asumir riesgos.

De acuerdo a Minedu-Digeba (2014, p. 18), considera que para implementar la educación emprendedora en el CEBA debe plantearse los siguientes pasos:

- 1°. Identificación de la demanda, diagnóstico de las principales ocupaciones de nuestros estudiantes
- 2°. Compromiso de docentes y director con enfoque emprendedor a través del PEI y PCI.
- 3° Proceso de formación docente para el desarrollo de competencias emprendedoras en estudiantes.
- 4°. Gestión de recursos de su entorno, a través de alianzas estratégicas
- 5°. Evaluación de resultados.

Es necesario y fundamental que, en la propuesta curricular de los CEBA, se base en el enfoque emprendedor, que responda a las demandas de los estudiantes de la EBA. Por ello, se deben insertar estrategias que promuevan capacidades propias del emprendimiento a partir de un diagnóstico de la demanda laboral del mercado, así como recoger información relevante sobre los estudiantes y el entorno del CEBA.

Por otra parte, en lo que respecta al modelo de formación de competencias emprendedoras, para en el presente Plan de Acción se considera el modelo planteado por Varela y Bedoya (2006) compuesto por cinco fases:

Primera fase. Desarrollo de la mentalidad Empresarial. Busca el cambio actitudinal, al promover la motivación del estudiante, orientados a ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

Segunda fase. Generación y evaluación de ideas de negocio. En esta fase se propone la identificación de ideas de negocio, a partir del análisis del contexto y el desarrollo del pensamiento creativo, mediante el análisis de tendencias, lectura de mercados, identificación de nuevas necesidades, intereses, o necesidades que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a un nuevo negocio.

Tercera fase. Generación y estructuración de la oportunidad de negocio. A partir de la idea de negocio determinada en la fase anterior, los estudiantes deben profundizar en su conocimiento y análisis de la factibilidad de la idea inicial.

Cuarta fase. Elaboración de un plan de negocio integral. Se concentra en el desarrollo y sistematización profunda del plan de negocios. En esta fase el estudiante, debe ser capaz de participar en concursos de planes de negocio y ferias empresariales.

Quinta fase. Proceso de arranque. Tiene como propósito canalizar los recursos financieros, realizar el montaje, y asegurar el funcionamiento inicial de la empresa. En esta fase el estudiante, debe ser capaz de enfrentar situaciones de riesgo, independencia, confianza en sus competencias y capacidad de utilizar redes empresariales.

5.1.2.3.2. *Gestión de capacidad de respuesta pedagógica del CEBA.* En la EBA, aún persisten antiguas prácticas educativas, centradas en el consumismo de un currículo expreso, el protagonismo docente, contenidos desvinculadas de la realidad y sus demandas de los estudiantes. Prácticas pedagógicas frontales y repetitivas muy alejadas de la finalidad central de la modalidad: La formación integral de la persona con énfasis en el desarrollo de capacidades para el trabajo y el emprendimiento. Sin embargo, según Minedu-Digeba (2009) el aprender a emprender constituye uno de los cuatro ejes curriculares transversales a toda acción educativa, orientado a lograr en el

estudiante un desempeño laboral óptimo y un mejor posicionamiento en el trabajo, o generar su autoempleo. “Constituye el elemento central en torno al cual se deben definir los PEI CEBA, y específicamente los Proyectos Curriculares de los CEBA” (p.21).

Lograr dicha finalidad que la propuesta curricular plantea, involucra romper ese modelo pedagógico individualista, pasivo, repetitivo y autoritario y pasar a uno más auténtico, pertinente, crítico, participativo y creativo dirigido a formar un líder emprendedor. Se hace imperativo responder a la construcción de un currículo por competencias hacia la educación emprendedora. Desde los campos de acción de la Chacana del Modelo de CEBA que se quiere, se recoge algunos lineamientos a considerar para una adecuada respuesta pedagógica:

Procesos de gestión. En el marco de una cultura institucional, un modelo ideal de CEBA sería aquel que promueve iniciativas emprendedoras en su interior, que impulsa el desarrollo del emprendimiento en su personal –docente, administrativo, directivo. Según la DIGEBA (2014) considera que la gestión cumple un rol importante en la educación emprendedora; la que requiere de la conducción de la institución, la capacidad de conseguir, combinar y decidir los recursos necesarios y las mejores posibilidades de acción para generar el entorno favorable que necesitan los emprendedores en su proceso formativo.

De los procesos pedagógicos. Un aspecto esencial lo constituyen las interacciones didácticas que ocurren en los procesos de aprendizaje, para lo cual el docente como factor determinante para el éxito, debe estar en capacidad de ayudarlos a aprender a emprender. La propuesta curricular, debe girar en torno al desarrollo de capacidades emprendedoras, el uso de estrategias didácticas de los actuales enfoques pedagógicos curriculares y la integración curricular de las TICs. En el marco del perfil docente polivalente en EBA, éstos deben estar en capacidad de informar, orientar, asesorar y acompañar en el desarrollo de iniciativas emprendedoras, actividades formativas fundamentalmente prácticas, en contextos alternativos de aprendizaje, y espacios vinculados a experiencias comunitarias de emprendimiento y de negocios reales.

5.1.2.3.3. *Gestión de las condiciones académicas y curriculares.* Para Morín (2000) las condiciones académicas son concebidas como la disponibilidad que la IE ofrece a sus estudiantes de espacios y capacidad instalada, tales como el uso de herramientas TICs, medios y materiales pertinentes, talento humano con formación. Por otra parte, la gestión de condiciones curriculares incluye la implementación de espacios y experiencias de aprendizaje significativas, así como el uso de estrategias

metodológicas orientadas a la formación de personas emprendedoras, tanto en sus capacidades como en actitudes emprendedoras. Las condiciones deben enfatizar dos dimensiones:

a. *Dimensión curricular.* Debe basarse en experiencias de aprendizaje dirigidas a promover la gestión productiva y el trabajo con visión empresarial, desde el enfoque curricular de competencias, construyendo un proyecto de vida laboral del estudiante, articulando los contenidos curriculares de emprendimiento con perspectiva teórico-práctica y enfoque globalizador. Andrade y Bravo (2009, p.89), presenta una propuesta de articulación de áreas curriculares, en la que deben integrarse los diferentes aspectos del currículo. Entre sus planteamientos incluye:

- Formar estudiantes capaces de generar propuestas de planes de negocios frente a demandas y oportunidades en contextos socio económico y cultural concretos.
- El proceso formativo debe basarse en el enfoque de formación de competencias para el trabajo, emprendimiento laboral y una cultura empresarial.
- Construir un proyecto de vida empresarial del estudiante para el desarrollo de actitudes y aptitudes hacia el emprendimiento.
- Promover la articulación aprendizajes y temas transversales a partir de un trabajo colegiado entre docentes sobre gestión curricular.
- Estimular el uso de los recursos TICs para la planeación y realización de las actividades pedagógicas y didácticas

b. *Dimensión didáctica.* De acuerdo con Andrade y Bravo (2009), debe basarse en enfoques didácticos contemporáneas, que promueva la incorporación de recursos interactivos capaces de promover el aprendizaje autónomo y ambientes de trabajo cooperativos entre docentes y estudiantes, etc.; así mismo faciliten el intercambio de información y flexibilicen el acceso a contenidos en formatos diversos. Estos recursos deben promover el desarrollo de experiencias vivenciales directas, apertura de espacios de interacción con los actores involucrados, simulaciones de negocios, establecimiento de redes de cooperación.

Con respecto a las estrategias metodológicas utilizadas en su desarrollo, se considera la propuesta de Crissien (2007) quien plantea institucionalizar estrategias, tales como: Conferencias magistrales sobre desarrollo emprendedor, entrevistas a empresarios, lanzamiento de servicios y productos creativos e innovadores, congreso de empresarios emprendedores, formación del club de empresarios, actividades de aprendizajes orientadas a crear negocios, elaborar el panel de empresarios como

modelo de vida a seguir, elaboración de planes de negocios, formulación de un de desarrollo personal emprendedor, visitas a empresas, realizar prácticas empresariales, concursos de ideas de negocios, etc.

5.2. Experiencia Exitosa

Sotomayor & Dupriez, (2007), en su estudio titulado: Desarrollar competencias docentes en la escuela: Aprendizajes de una experiencia chilena de asesoría a escuelas de alta vulnerabilidad social y educativa. La experiencia analiza un caso de intervención en escuelas pobres, que muestran bajos resultados en una evaluación externa y alta repitencia y retiro de alumnos, a la vez describe las estrategias desarrolladas para mejorar la práctica docente. La intervención, demandada por el Ministerio de Educación, es implementada por siete agencias externas -universidades o fundaciones y consultoras privadas- entre 2002 y 2005, mostrando un impacto positivo en los resultados del SIMCE de 4º básico del año 2005.

El estudio sistematiza la experiencia realizada por las instituciones y las escuelas, y describe las estrategias desarrolladas y lideradas por los Directivos para mejorar la enseñanza y hacer crecer el aprendizaje de los estudiantes. Entre sus conclusiones plantea que el desarrollo de competencias docentes en servicio es un proceso complejo, que involucra varios dominios, estrategias y niveles de intervención, todos ellos interdependientes entre sí.

Así mismo, propone un modelo para el desarrollo de competencias docentes en este tipo de escuelas. Primero. A nivel del sistema escolar, la combinación de estrategias de presión y legitimización conlleva a la mejora de los resultados escolares, mejor percepción de las competencias docentes y cultura escolar organizada. Segundo. A nivel de la escuela, el modelo de apoyo pedagógico al docente conlleva a transformar los conocimientos en enseñanza, implicando un proceso de razonamiento y acción por parte de los maestros. Tercero. A nivel de la sala de clases, el acompañamiento pedagógico guiado y modelaje producen en los docentes un sentimiento de logro y de eficacia, y permiten una reflexión, análisis y compromiso por la mejora de los procesos pedagógicos, todo lo cual constituye una base importante en la mejora de la práctica pedagógica docente.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Mejorar la práctica pedagógica, la motivación y el compromiso de los docentes en el desarrollo de competencias emprendedoras mediante la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas formativas de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Inca Garcilaso de la Vega del distrito de Chicama, provincia de Ascope, UGEL Ascope, La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica pedagógica docente el desarrollo de competencias emprendedoras en las áreas curriculares mediante visitas de observación al aula para recoger evidencias e información referente a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica pedagógica docente, brindando soporte técnico y afectivo en las áreas curriculares de manera personalizada y con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado.

- Evaluar el desempeño docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas docentes en el desarrollo de competencias emprendedoras del ciclo avanzado.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La propuesta de solución prevalecida, constituye la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de manera efectiva, sobre de la práctica pedagógica de los docentes del ciclo avanzado en las diferentes áreas curriculares; su puesta en práctica conlleva el desarrollo de estrategias y actividades para mejorar la práctica pedagógica docente en el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes. Esta intencionalidad se concretizará en el monitoreo pedagógico a partir de visitas de observación al aula para acopiar información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de lo cual se ejecutará una intervención

contextualizada y personalizada del directivo como líder pedagógico con la finalidad de brindar el soporte técnico requerido a la plana docente para el desarrollo de sus competencias pedagógicas de los estudiantes.

En lo que respecta a las condiciones y lineamientos normativos que posibilitan el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica docente, se tiene a la RM N° 657 que brinda las orientaciones para el desarrollo del año escolar para el 2018; la RSG N°008 -2016 MINEDU que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en educación básica; la RM N° 088-2018-MINEDU, norma que modifica disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica. Así mismo, se cita al Marco del Buen Desempeño Directivo, en la cual se establece como una de las competencias de todo directivo el acompañamiento sistemático y reflexivo, con el propósito de lograr las metas de aprendizaje en la IE.

La presente matriz, tiene como propósito mejorar las practicas pedagógicas docentes hacia la educación emprendedora, así como un mayor compromiso y nivel motivacional en la búsqueda de mejorar el nivel de aprendizaje en las competencias emprendedoras de los estudiantes. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual permite establecer estrategias, actividades, metas, indicadores, responsables y el cronograma en concordancia a los objetivos específicos de la propuesta.

| ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADORES | METAS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|---|---|--|--|-------------------------------|--|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | | | | | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | | | |
| Implementación, fortalecimiento y evaluación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica docente basada en el enfoque educativo de la educación emprendedora | Monitorear la práctica pedagógica docente en el desarrollo de competencias emprendedoras de las áreas curriculares, mediante visitas de observación al aula para recoger evidencias e información referente a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula | Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos, didácticos y convivencia en el aula | 100% de visitas al aula atendidas al total de docentes del ciclo avanzado del CEBA | Visita al aula | 1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en el CEBA | Directivo | X | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo. | Comisión mejora aprend. | X | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.3 Elaboración concertada del Cronograma de Monitoreo | Directivo | X | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.4 Visita diagnóstica de la práctica pedagógica docente en educación emprendedora. (Primera visita) | Directivo | X | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita | Directivo | | X | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.6 Visita de cierre de la práctica pedagógica docente en educación emprendedora (Segunda visita) | Directivo | | | | | | | | | | | | | X | | |
| | | | | | 1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita | Directivo | | | | | | | | | | | | | | X | |
| | Acompañar la práctica pedagógica docente, brindando soporte técnico y afectivo en las áreas curriculares de forma personalizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado. | Porcentaje de visitas al aula de asesoría personalizada sobre la práctica pedagógica doc. | 100% de visitas al aula de asesoría personalizada ejecutadas a docentes del ciclo avanzado | 100% de reuniones y/o jornadas de asesoría personalizada ejecutadas a docentes del ciclo avanzado | Visita al aula | 2.1 Reunión de coordinación del cronograma de visitas al aula de asesoría con cada docente | Directivo | | X | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | 2.2 Asesoría con retroalimentación reflexiva de manera personalizada y asunción de compromisos. | Directivo | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 2.3 Elaboración y reporte de informe | Directivo | | | | | X | | | | | | | | X | |
| | | | | | | Evaluar el desempeño docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas docentes en el desarrollo de competencias emprendedoras del ciclo avanzado. | Porcentaje de reuniones y/o jornadas concertadas de inter aprendizaje sobre el enfoque de la educación emprendedora | 100% de reuniones y/o jornadas de inter aprendizaje planificadas se implementan. | 100% de observaciones de aula ejecutadas y evaluadas | Círculos de inter aprendizaje | 2.1. Jornada de sensibilización y organización de la Comunidad Profesional de Aprendizaje CEBA | Comisión de mejora de aprendizajes | X | | | | | | | | |
| | 2.2. Jornada de análisis y priorización de necesidades de aprendizaje docente | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.3. Reuniones y/o jornadas de inter aprendizaje en la CPA | | | | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | |
| | 2.4. Informe del proceso y resultados de la CPA | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| | | | | | Observación de aula | 3.1. Elaboración de instrumentos | Directivo | x | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | 3.2. Ejecución de la evaluación, mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación | Directivo | | x | | | | | | | | x | | | | |
| | | | | | | 3.3. Sistematización de resultados | Directivo | | x | | | | | | | | | x | | | |
| | | | | | | 3.4. Elaboración, reporte y socialización del informe | Directivo | | x | | | | | | | | | | x | | |
| 3.5. Retroalimentación en base a resultado de evidencias | | | | | | Directivo | | | x | | | | | | | | | | x | | |

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La matriz del plan de monitoreo y evaluación constituye una herramienta esencial para garantizar el logro de los objetivos planteados en el Plan de Acción, debido a que facilita identificar en forma oportuna carencias, limitaciones, dificultades y/o necesidades de regulación de las actividades planificadas en dicho plan. La información que surja desde el inicio del proceso de implementación del plan, permitirá tomar decisiones correctas respecto a la continuación, modificación o deshabilitación de las actividades establecidas en el proceso de diseño del Plan de Acción.

En este sentido, en la actualidad una de las brechas prioritarias está relacionado a la capacidad de respuesta pedagógica docente en la concreción curricular del enfoque de la educación emprendedora; para lo cual se hace necesario promover espacios de trabajo colegiado, participativo, que busque la reflexión crítica, la retroalimentación e interaprendizaje, mediante el proceso de acompañamiento pedagógico efectivo y la implementación de una comunidad de aprendizaje, capaz de generar espacios de planificación e implementación curricular de forma participativa, la promoción del desarrollo de la capacidad didáctica docente y de una práctica evaluativa docente basada en el enfoque formativo de la evaluación. De tal manera, que se logre una práctica pedagógica docente coherente al enfoque curricular por competencias, enfoques didácticos pertinentes a cada área y la concreción de las condiciones didácticas y curriculares del enfoque educativo de la educación emprendedora.

El problema del nivel insatisfactorio del desarrollo de competencias emprendedoras de estudiantes, es una problemática superable considerando que, en este CEBA, existen un conjunto de elementos internos y externos a la IE capaces de coadyuvar al logro del reto y del objetivo: Desarrollar en los jóvenes y adolescentes competencias empresariales, productivas, emprendedoras y certificadas, para una mayor inserción en el mercado laboral o emprendimiento. La solución descrita, contribuirá a que se mejore las condiciones de vida de los estudiantes, su desarrollo ciudadano, y el nivel de empleabilidad y/o trabajo de los estudiantes.

En este marco y a partir de los aspectos contenidos en la matriz del Plan de Acción (Objetivos, indicadores, estrategias, actividades y actores) la matriz del plan de monitoreo y evaluación complementariamente presenta los siguientes componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala valorativa que determina el nivel de implementación de cada una de las actividades planteadas como referentes para evaluar el logro de los objetivos específicos del Plan de Acción.

- Evidencias e instrumentos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa, así como los medios o recursos auxiliares para el registro de la información o datos sobre el monitoreo y evaluación.

- Principales dificultades: Referidas a la identificación de las más importantes dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Asimismo, guardan concordancia con el nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Alude a la posibilidad de modificar o reajustar algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- Porcentaje de logro de la meta: Consiste en precisar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, en relación a cada uno de los indicadores establecidos en el Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción:

| OBJETIVOS ESPECIFICOS | INDICADORES | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | ACTORES | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL | | | | | | EVIDENCIA | INSTRUMENTO | RECURSOS | REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES | % DE LOGRO DE META |
|--|--|----------------|---|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|--|--|-------------------------------|---|--|--|
| | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Monitorear la práctica pedagógica docente en el desarrollo de competencias emprendedoras de las áreas curriculares, mediante visitas de observación al aula para recoger evidencias e información referente a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula | Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos, didácticos y convivencia en el aula | | 1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en el CEBA | Directivo | | | | | | x | - Registro de asistencia - Acta de acuerdos - Citación | Lista de cotejo | MBDD Papelotes Proyector Laptop Libro de actas Cuaderno A4 Papel bond Plumones | Ninguna | 100% de visitas al aula atendidas al total de docentes del ciclo avanzado del CEBA |
| | | | 1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo. | CPA | | | | | x | - Matriz de indicadores - Acta de reunión - Instrumento reajustado | | | | | |
| | | | 1.3 Elaboración concertada del Cronograma de monitoreo | Directivo | | | | | | x | - Acta de asistencia. - Plan de monitoreo: Cronograma | | | | |
| | | | 1.4 Visita diagnóstico de la práctica pedagógica docente en educación emprendedora. (Primera visita) | Directivo | | | | | | x | - Cuaderno de campo - Ficha de monitoreo | | | | |
| | | | 1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita | Directivo | | | | | | x | - Informe de monitoreo - Matriz de evidencias | | | | |
| | | | 1.6 Visita de cierre de la práctica pedagógica docente en educación emprendedora (Segunda visita) | Directivo | | | | | | x | - Cuaderno de campo - Ficha de monitoreo | | | | |
| | | | 1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita | Directivo | | | | | x | | - Informe de monitoreo. - Matriz de evidencias | | | | |
| Acompañar la práctica pedagógica docente, brindando soporte técnico y afectivo en las áreas | Porcentaje de visitas al aula de asesoría personalizada sobre la práctica pedagógica docente | Visita al aula | 2.1 Reunión de coordinación del cronograma de visitas al aula de asesoría con cada docente | Directivo | | | | | x | - Lista de prioridades para el acompañamiento | Lista de cotejo | Cuaderno A4 Papel bond | Ninguna | 100% de visitas al aula de asesoría personalizada ejecutadas a docentes del ciclo avanzado | |
| | | | 2.2 Asesoría con retroalimentación reflexiva de manera personalizada y asunción de compromisos | Directivo | | | | | | X | - Cuaderno de campo - Material auto formativo | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------------|--|-----------|--|--|--|--|---|---|---|---|---------------------------|---|---------|--|
| curriculares de forma personalizada, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades en el desarrollo de las competencias de las emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado | Porcentaje de reuniones y/o jornadas concertadas de inter aprendizaje sobre el enfoque de la educación emprendedora | Círculos de inter aprendizaje | 2.3 Elaboración y reporte de informe | Directivo | | | | | x | | | - Informe de acompañamiento | Lista de cotejo de cotejo | Módulos | Ninguna | 100% de reuniones y/o jornadas de inter aprendizaje planificadas se implementan. |
| | | | 2.1. Jornada de sensibilización y organización de la Comunidad Profesional de Aprendizaje CEBA | CMA | | | | | | X | - Citación - Acta de reunión - Registro fotográfico | | | | | |
| | | | 2.2. Jornada de análisis y priorización necesidades de aprendizaje docente | CMA | | | | | | X | - Registro de asistencia - Acta de acuerdos | | | | | |
| | | | 2.3. Reuniones y/o jornadas de inter aprendizaje en la CPA | CMA | | | | | x | | -Cuaderno de sistematización de aprendizajes -Diario observación docente | | | | | |
| | | | 2.4. Informe del proceso y resultados de la CPA | CMA | | | | | x | | - Informe final de la CPA | | | | | |
| Evaluar el desempeño docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas docentes en el desarrollo de competencias emprendedoras del ciclo avanzado | Porcentaje de observación de aula ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el enfoque de la educación emprendedora | Observación de aula | 3.1. Elaboración de instrumentos | Directivo | | | | | x | | | - Instrumentos aprobados | Lista de cotejo | Cuaderno A4 Papel bond Libro de actas | Ninguna | 100% de observaciones de aula ejecutadas y evaluadas |
| | | | 3.2. Ejecución de la evaluación, mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación | Directivo | | | | | | x | | - Cuaderno de campo - Ficha de observación de aula | | | | |
| | | | 3.3. Sistematización de resultados | Directivo | | | | | x | | | - Acta de reunión - Matriz sistematizada | | | | |
| | | | 3.4. Elaboración, reporte y socialización de informe | Directivo | | | | | x | | | - Informe de resultados - Matriz de evidencias - Libro de actas | | | | |
| | | | 3.5. Retroalimentación en base a resultado de evidencias | Directivo | | | | | | x | | - Registro de asistencia - Registro fotográfico | | | | |

Figura 5. Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

| |
|---|
| LEYENDA: |
| 0 = No implementada (0%) |
| 1 = Implementación inicial (1% - 24%) |
| 2 = Implementación parcial (25% - 49%) |
| 3 = Implementación intermedia (50% - 74%) |
| 4 = Implementación avanzada (75% - 99%) |
| 5 = Implementada (100%) |

Por otra parte, se hace importante identificar posibles dificultades o riesgos que se debe afrontar en la gestión de las propuestas de solución planteadas y a la vez determinar las respectivas medidas a adoptar.

| Objetivos específicos | Riesgos | Medidas a adoptar |
|---|--|---|
| Monitorear la práctica pedagógica docente en el desarrollo de competencias emprendedoras de las áreas curriculares, mediante visitas de observación al aula para recoger evidencias e información referente a los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula. | Cambio de docentes contratados sin el perfil polivalente que requiere la modalidad, así como el deficiente nivel de identidad y responsabilidad profesional. | la organización e implementación de una comunidad profesional de aprendizaje, enfatizando la sensibilización y motivación |
| | Huelga magisterial de manera indefinida | Reprogramar actividades planificadas del plan MAE, de forma consensuada |
| Acompañar la práctica pedagógica docente, brindando soporte técnico y afectivo en las áreas curriculares de forma personalizada, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias emprendedoras de los estudiantes del ciclo avanzado | Disposiciones de la superioridad que condicionarían las actividades planificadas en el Plan MAE | Coordinación inmediata con la entidad Educativa superior |
| | Rotación del personal nombrado y/o falta de apoyo de personal administrativo | Gestionar el requerimiento de personal de apoyo administrativo. |
| | Ausencia de espacios para el desarrollo de actividades del plan MAE por parte del docente | Establecimiento de lineamientos normativos de participación en la CPA. |
| Evaluar el desempeño docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las capacidades pedagógicas docentes en el desarrollo de competencias emprendedoras del ciclo avanzado | Resistencia docente al proceso de evaluación de desempeño docente | Sensibilización a la plana docente, consensuando objetivos y finalidad del plan MAE. |

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la previsión de los recursos financieros necesarios que debe proyectarse la IE para poder ejecutar cada una de las actividades establecidas en el Plan de Acción, incluyendo las actividades que se precisan en el Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción; a su vez permite declarar los recursos financieros que se requieren y evaluar si contamos o no con los recursos adecuados y en las cantidades necesarias de forma anticipada, así como la procedencia del mismo.

El cuadro de presupuesto está compuesto por la columna de actividades que son las mismas que se precisan en el Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción; luego se considera la columna de periodos que considera el lapso de tiempo en meses destinado para el desarrollo de cada actividad; a su vez se inserta la columna de costos donde se precisa el monto en soles a invertir por cada actividad y finalmente, las fuentes de financiamiento. A continuación, se presenta el cuadro respectivo:

| ACTIVIDADES | PERIODO | COSTOS (S/) | FUENTES DE FINANCIAMIENTO |
|---|----------------------|-------------|--|
| 1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en el CEBA | Marzo | 20,00 | Recursos de la I.E |
| 1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo. | Marzo | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 1.3 Elaboración concertada del Cronograma de monitoreo | Marzo | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 1.4 Visita diagnóstico de la práctica pedagógica docente en educación emprendedora. (Primera visita) | Marzo | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita | Abril | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 1.6 Visita de cierre de la práctica pedagógica docente en educación emprendedora (Segunda visita) | Octubre | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita | Noviembre | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 2.1 Reunión de coordinación del cronograma de visitas al aula de asesoría con cada docente | Marzo | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 2.2 Asesoría personalizada y asunción de compromisos | Mayo- Octubre | 80,00 | Donación de empresa Agro industrial Laredo |
| 2.3 Elaboración y reporte de informe | Noviembre | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 2.1. Jornada de sensibilización y organización de la Comunidad Profesional de Aprendizaje CEBA | Marzo | 10,00 | Recursos de la I.E |
| 2.2. Jornada de análisis y priorización de temáticas y/o necesidades de aprendizaje docente | Abril | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 2.3. Reuniones y/o jornadas de inter aprendizaje en la CPA | Mayo- Octubre | 120,00 | Gestión Municipalidad distrital Chicama |
| 2.4. Informe del proceso y resultados de la CPA | Julio y noviembre | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 3.1. Elaboración de instrumentos | Marzo | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 3.2. Recojo de evidencias y su contrastación con el MBDD | Abril y octubre | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 3.3. Sistematización de resultados | Abril y octubre | 0,00 | Recursos de la I.E |
| 3.4. Elaboración, reporte y socialización de informe | Abril y octubre | 5,00 | Recursos de la I.E |
| 3.5. Retroalimentación en base a resultado de evidencias | Mayo y noviembre | 5,00 | Recursos de la I.E |

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

La experiencia vivenciada en el proceso de construcción del presente Plan de Acción, permitió fortalecer habilidades directivas y desempeños orientado a una mejor gestión escolar basada en el liderazgo pedagógico en un contexto tan vulnerable y marginado, como es el caso de esta IE y modalidad de la Educación Básica Alternativa. A su vez, contribuyó a potenciar el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo, con enfoque transformador y participativo, para responder a una de las mayores demandas y a la vez hacer frente al reto que presenta el CEBA Inca Garcilaso de la Vega: La gestión curricular y respuesta pedagógica basado en el enfoque educativo de la educación emprendedora; situación que conlleva a asumir con responsabilidad profesional y social la mejora de los resultados de aprendizaje, mediante la propuesta de la alternativa de solución consistente en el desarrollo de las competencias emprendedoras de los estudiantes.

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió profundizar en el análisis y comprensión de los procesos de gestión escolar centrado en el enfoque del liderazgo pedagógico directivo, a partir de la reflexión, el intercambio de experiencias, y la capacidad propositiva para relacionar la información teórica en la aplicación práctica; aspectos que conllevaron a elaborar por cada módulo formativo un producto académico, los mismos que aportaron valor agregado a la sistematización final de la propuesta de un Plan de Acción frente a la priorización de la problemática: El nivel insatisfactorio de desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes. En este marco, a continuación, se describe los aspectos más resaltantes de la experiencia formativa en cada módulo:

El Módulo de inducción permitió entre otros aspectos, el empoderamiento del uso de estrategias para el aprendizaje autónomo y manejo de herramientas tecnológicas necesarias para el ejercicio directivo. Tuvo como producto académico la formulación de una ruta del cambio; para lo cual se analizó reflexivamente la realidad de la IE y a la vez se establecieron orientaciones y lineamientos para el diseño de la alternativa de solución ante un problema priorizado que afecta de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. En este caso, se identificó el problema del nivel insatisfactorio de desarrollo de competencias emprendedoras en estudiantes.

El Módulo 1 se analiza la práctica directiva en base a la problemática del aprendizaje de los estudiantes, mediante la herramienta de la Chakana del modelo de Escuela que queremos, sus paradigmas, competencias y los estilos de dirección, a fin de formular y promover una visión compartida acorde a la propuesta de solución del problema priorizado. Tuvo como producto, la elaboración una monografía, para el cual parte del análisis de la realidad del CEBA, las políticas y normatividad vigente tanto a nivel macro, meso y micro, la identificación de factores asociados, fortalezas existentes, retos y los roles que todo directivo con liderazgo pedagógico debe asumir en la gestión escolar.

Respecto al Módulo 2 referido a la planificación escolar, se analiza críticamente la realidad de la IE, diseñando alternativas de solución ante la problemática priorizada y haciendo uso óptimo de las condiciones y recursos que se cuenta. El producto académico, lo constituyó el informe del diagnóstico del Plan de Acción, en la que se analizó la realidad del CEBA desde los compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo, para una adecuada toma de decisiones informadas. Así mismo, se relacionó el problema con los procesos de gestión escolar de la IE, asignando un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3 concerniente a la participación y clima institucional, en lo cual se destaca su incidencia en el nivel de aprendizaje y bienestar de los estudiantes. En este módulo, se elaboró el Informe del Diagnóstico relacionado al problema del nivel insatisfactorio de desarrollo de competencias emprendedoras de los estudiantes; a partir del cual se fundamenta y contextualiza precisando sus factores que lo limitan, efectos y su relación con los procesos de gestión de la I.E, los compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo. Para el diagnóstico, se recoge información de los aspectos que constituyen causas del problema, empleando para ello como técnicas la encuesta y el grupo focal. Finalmente, previa aplicación de los instrumentos, se realiza el análisis de los resultados mediante el análisis cuantitativo y cualitativo, y a partir de los cuales se plantean las alternativas de solución.

A su vez, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, lo que permitió analizar y comprender en profundidad el Currículo Nacional, el enfoque curricular por competencias y a la vez se establecieron lineamientos y orientaciones para la implementación de una comunidad profesional de aprendizaje. En este marco, se hace el análisis y la reflexión en torno a

la información recogida para la toma de decisiones adecuada y elaboración del informe de ejecución referido a la gestión del clima escolar, la gestión curricular y gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la IE

Finalmente, en el Módulo 5 titulado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente contribuyó al análisis y comprensión de las concepciones, enfoque, estrategias e instrumentos de cada uno de los procesos contenidos en el MAE y su consiguiente incorporación en el diseño del Plan de Acción. Asimismo, se apertura espacios de orientación y la estructura para la elaboración del Plan de Acción, planteando como alternativa de solución el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en competencias emprendedoras del ciclo avanzado. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de un proceso de construcción progresiva, en la cual cada uno de los módulos ha contribuido en su concreción y sistematización final, así como las orientaciones del docente formador y la investigación de otras fuentes y recursos educativos.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de construcción del Plan de Acción como producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida, se enfatizan en la descripción de los siguientes aprendizajes adquiridos: En el marco de la planificación escolar, la elaboración del diagnóstico situacional, constituye un proceso estratégico central a partir del cual se diseña y planifica las alternativas de solución ante los problemas priorizados en IE. En tal sentido, el informe diagnóstico del Plan de Acción, analiza la realidad del CEBA desde los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo; lo que contribuye a una adecuada toma de decisiones informadas.

En este contexto, otra de las lecciones aprendidas lo constituye la elaboración y/o adaptación de instrumentos de recolección de datos desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, y mediante la previsión de diferentes unidades de información: Docentes, estudiantes, personal administrativo, etc. Así mismo, a partir del uso de la técnica del árbol de problemas, se identificaron aspectos e indicadores, como elementos básicos para la elaboración de la tabla de especificaciones para cada uno de los instrumentos.

También constituye una lección relevante, la importancia de la participación de la comunidad educativa en la priorización de la problemática, así como en el planteamiento de alternativas de solución. El involucramiento de los diferentes actores sociales en la gestión escolar de una IE, contribuye a generar compromiso con las metas institucionales, toma de decisiones concertadas, y una cultura institucional favorable a la mejora de los aprendizajes.

Por otra parte, existen aspectos que se hace necesario indicar, tales como el modelo de liderazgo pedagógico directivo de Robinson (2008) la cual plantea cinco prácticas de un liderazgo pedagógico eficaz en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes; siendo la dimensión de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, la práctica principal que tendrá un mayor impacto positivo en los resultados de los estudiantes, debido a la participación directa en el apoyo y la evaluación de la enseñanza a través de los procesos de Monitoreo y acompañamiento pedagógico, y a la vez la evaluación del desempeño docente.

Otra lección, lo constituye el imperativo que tiene todo líder pedagógico directivo, de promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje, con la finalidad mejorar la práctica pedagógica docente y asegurar el logro de los aprendizajes. Constituye una estrategia de mejora de la gestión escolar, mediante la participación

activa, el liderazgo distribuido, el trabajo colaborativo, la reflexión crítica sobre su propia práctica y el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes; lo que presupone una nueva forma de pensar el trabajo docente y una manera diferente de concebir a la escuela.

Finalmente, se indica la importancia del uso de la Chakana del Modelo de Escuela, como una herramienta metodológica de análisis de construcción participativa. El uso de la chakana, tiene por objetivo organizar un escenario complejo de la gestión escolar, a partir del análisis de cinco campos del modelo de escuela: aprendizaje, procesos pedagógicos, convivencia, procesos de gestión e interacción con la comunidad. Siendo el campo central el aprendizaje; los otros son ámbitos de actuación que, en conjunto, dan contenido y realidad a lo que las y los estudiantes aprenden realmente en su experiencia escolar.

Referencias

- Almuiñaz, J. y Galarza, J. (2013). *La evaluación del desempeño del docente universitario*. Guayaquil: Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior-Universidad Tecnológica. Recuperado de http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigación/libros/Libro_Evaluacin.pdf
- Andrade, M., & Bravo, W. (2009). *Propuesta didáctica para la enseñanza del emprendimiento en el programa administración de empresas de la Universidad de la Amazonía*. Universidad de la Amazonia: Florencia. Recuperado de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga/article/view/15>
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Educación*, 47(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3421/342130837004/>
- Castro, F. (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículo y la institución Educativa*. Chile: Horizontes Educativos, núm.10, pp. 13-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>
- Consejo Nacional De Educación (2007). *Programa de Acompañamiento Pedagógico: Para mejorar aprendizajes en las Instituciones Educativas de áreas rurales*.
- Crissien, J. (2007). *Modelo de transferencia del Programa emprendedor de la EAN: Diseño curricular, docentes certificados y estrategias pedagógicas para despertar la aptitud emprendedora*. En: Nieto, M. Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas (pp. 19-30). Universidad EAN. Bogotá
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (s/f). *Participación y demanda educativa: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: Ministerio de educación de la nación
- Instituto Peruano de Acción Empresarial (2012). *Propuesta para promover el espíritu emprendedor a través de la educación*. Lima: IPAE
- Instituto Peruano de Acción Empresarial-Conferencia Anual de Ejecutivos Emprendedores (2012). *Oportunidades para crecer, oportunidades para*

emprender. Recuperado de: http://www.ipae.pe/sites/default/files/oportunidades_para_crecer_oportunidades_para_emprender_1.pdf

Jaramillo, M. (2004). *Los emprendimientos juveniles en América Latina: ¿una respuesta ante las dificultades de empleo?*, RED ETIS, Buenos Aires

Junta de Consejería de Educación “Europa” (2013-2014). *Programa Emprender en mi escuela (EME)*. Andalucía, España. Recuperado de <http://www.valnaloneduca.com/eme/cont/presentacion>.

Krichesky, G. y Murillo, F. (2011). *Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 9 (1) pp.65-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>

Magaña, C., & Hernández, E. F. (2015). *La observación entre pares: aprendiendo de un reflejo*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE, 6(11), 553-573. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280207>.

Ministerio de Educación (2001). *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*. Lima: Tarea Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/532>.

Ministerio de educación – Dirección General de Educación básica Alternativa (2009). *Diseño curricular básico nacional de educación básica alternativa*. Lima: Fondo de Población de las Naciones Unidas – UNFPA

Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. pp. 48-57.

Ministerio de Educación (2014b). *Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU que aprueba el Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de <http://www.gobiernoydesarrollohumano.org/docs/ca50454be7de9c7.pdf>.

Ministerio de Educación (2014c). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico 1. El acompañamiento pedagógico*. Protocolo del Acompañante Pedagógico, del Docente Coordinador/Acompañante y del formador. Lima: Ministerio de Educación

- Ministerio de educación (2014d). *Protocolo del monitoreo y acompañamiento pedagógico*. Lima: Industria Gráfica MACOLE S.R.L. Recuperado de: <http://www2.Minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/pela/>
- Ministerio de educación – Dirección General de Educación básica Alternativa (2014). *Hacia una educación emprendedora en la EBA*. Lima: Proyectos & Servicios Editoriales
- Ministerio de Educación (2016a). *Diseño curricular Nacional de Educación Básica*. Lima: autor. Recuperado de <http://www.Minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>.
- Ministerio de Educación (2016b). *Guía metodológica para la formulación del plan de monitoreo pedagógico de las DRE y UGEL*. Recuperado de <http://www.Minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf>
- Ministerio de Educación (2016c). *Resolución de Secretaria General N°008 -2016 MINEDU. Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en educación básica*. Lima: autor. Recuperado de <http://www.Minedu.gob.pe/campanias/pdf/spi/rsg-008-2016-norma-tecnica-acompanamiento-pedagogico.pdf>
- Ministerio de Educación (2016d). *La Guía metodológica para la formulación del plan de monitoreo pedagógico de las DRE y UGEL*. Lima: Autor <https://es.scribd.com/document/320225669/Guia-Para-La-Formulacion-Del-Plan-de-Monitoreo>
- Ministerio de Educación (2017a). *Resolución Ministerial N° 657-2017 -MINEDU que aprueba las Orientaciones para el desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*. Recuperado de <http://www.Minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/137817-rm-657-2017-Minedu-orientaciones-desarrollo-ano-escolar-2018.pdf>
- Ministerio de Educación (2017b). *Texto del módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: MINEDU

- Ministerio de Educación (2017c). *Texto del Módulo 4: Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima: MINEDU
- Mora-Vicarioli, F., & Castro-Granados, A. (2017). *Monitoreo pedagógico de cursos en línea, una práctica para promover la calidad en la UNED*. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 8(2), 220-242.
- Organización Internacional del Trabajo (2012). *Tendencias mundiales del empleo juvenil: Una generación en peligro*. Ginebra: PRODOC
- Restrepo, B. (2012). *La Investigación-Acción Educativa y Pedagógica, Escenario Básico en la Capacitación de los Docentes*.
- Robinson, V., Lloyd, C. & Rowe, K. (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/551/55131688002/>
- Sotomayor, C., & Dupriez, V. (2007). *Desarrollar competencias docentes en la escuela: Aprendizaje de una experiencia chilena de asesoría a escuelas de alta vulnerabilidad social y educativa*. *Sciences de l'Homme et Société / Education*, 61(1). Recuperado de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00561937>
- Tantaleán, L, Vargas, M. & López, O. (2016). *El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente. Didáctica, innovación y multimedia*, (33), 0001-11. <http://dim.pangea.org/revista33.htm>
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Recuperado de <http://repositorio.Minedu.gob.pe/handle/123456789/5039>
- Varela, R. & Bedoya, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Recuperado de <http://www.dotec-colombia.org>
- Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad de la educación*. Pamplona: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.