



ESCUELA DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN CURRICULAR
PARA EL DESARROLLO DE APRENDIZAJES
EMPRENDEDORES EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN
TÉCNICO-PRODUCTIVA DE CAJAMARCA**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de
Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo
Pedagógico**

NELLY HAYDEÉ COTRINA ROJAS

Asesor:

Rolando Mario Castro Balcázar

Lima – Perú

2018

Índice

Resumen	
Introducción	4
Desarrollo	6
Identificación del problema.	6
Contextualización del problema.	6
Descripción y formulación del problema	7
Análisis y resultados del diagnóstico	8
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	8
Resultados del diagnóstico.	9
Alternativa de solución del problema identificado	13
Referentes conceptuales y de experiencias anteriores	15
Referentes conceptuales frente a la alternativas priorizadas.	16
Aportes de experiencias realizadas sobre el tema.	17
Propuesta de implementación y monitoreo del Plan de Acción	19
Matriz de Plan de Acción: Objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.	19
Matriz de la Implementación de Plan de Acción: cronograma, responsables y recursos humanos.	21
Presupuesto	23
Matriz del monitoreo y evaluación	24
Conclusión	24
Referencias	26
Anexos	28

Resumen

El presente Plan de Acción (PA) es un trabajo académico enfocado en la solución a la problema institucional de la inadecuada gestión curricular en el desarrollo de aprendizajes emprendedores en los estudiantes del Centro de Educación Técnico Productiva (Cetpro) “Cajamarca”, determinada por una muestra de estudio, seleccionada directa e intencionadamente, constituida por 18 docentes, en atención a 728 estudiantes; la técnica utilizada para el recojo de información es la encuesta y el instrumento, el cuestionario. Las acciones del trabajo académico se sustentan en tendencias actuales en materia educativa que otorgan sitio privilegiado al liderazgo pedagógico del directivo para la mejora de la calidad en las instituciones, así, Robinson en el año 2011 demuestra relación directa entre liderazgo y resultados de aprendizaje, Leithwood en el 2009, señala variables para que el directivo pueda alcanzar el cambio de la escuela desde la misma escuela. Los principales resultados esperados son práctica pedagógica y aprendizajes vinculados a la realidad del sector productivo a fin de favorecer la inserción laboral de los egresados. Se concluye que este Plan, elaborado dentro de los lineamientos del liderazgo pedagógico directivo, permite fortalecer la gestión curricular para el desarrollo de aprendizajes emprendedores en los estudiantes del Cetpro Cajamarca.

Introducción

Los centros de formación técnico productiva deben atender necesidades laborales de los estudiantes desarrollando capacidades emprendedoras que conlleven a su inserción satisfactoria en un espacio de trabajo. La formación técnica es valiosa, sin embargo, para insertarse al mercado laboral es necesario tener además habilidades emprendedoras. En este sentido, para poder formar estudiantes emprendedores, desde el liderazgo pedagógico directivo se debe reorientar la práctica docente, desafío que constituye la esencia de este PA. El propósito del trabajo es superar la problemática priorizada a partir del acompañamiento continuo y formativo de la práctica pedagógica, promoviendo la participación del equipo docente y favoreciendo su formación emprendedora.

La propuesta de intervención del PA está diseñada en base a la problemática institucional priorizada, abordada desde tres dimensiones: la Convivencia Escolar (CE); el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente y; la Gestión Curricular (GC); alineada a causas y objetivos, plasmados en el árbol de problemas (Minedu, 2012) y en el de objetivos, respectivamente. En base a los objetivos se plantean alternativas de solución con sus correspondientes acciones a fin de que, con la labor de liderazgo pedagógico, el directivo movilice e inflencie a los demás actores educativos para su consecución en pro de las intenciones y metas institucionales (Leithwood, 2009).

La dimensión de CE pretende desarrollar un modelo democrático de disciplina con el que se promueva el paso de la heteronomía a la autonomía (Minedu, 2017 a) otorgando al director, un alto nivel de dependencia para su realización; se hace hincapié sobre su construcción democrática, en respuesta a la histórica cultura autoritaria de la escuela, como un reto de las instituciones para la gestión del clima, de la que dependen, en gran medida, los aprendizajes. En el Cetpro se ha tenido un modelo verticalista y autoritario de gestión, con poca participación de los docentes en la toma de decisiones; la sensibilización, acciones de integración y trabajo participativo son tareas a emprender para revertir esta situación.

La dimensión de MAE de la práctica pedagógica, se sustenta en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, que propone el cambio del modelo de gestión de la educación a través del monitoreo, sus factores de calidad se orientan desde el D.S. N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley General de Educación. El acompañamiento pedagógico, en la R.S.G. N° 008-2017- MINEDU, está definido como una estrategia para promover la mejora de la práctica pedagógica; la R.M. N° 657 - 2017- MINEDU, considera como una condición para la gestión escolar el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y, la R.S.G. N° 304-2014- MINEDU, señala como competencia de los directores el promover y liderar la mejora de la práctica pedagógica, mediante el acompañamiento. Podemos notar que el monitoreo y acompañamiento son dos estrategias de la política educativa nacional dadas a

los directivos para gestionar las instituciones a favor de los aprendizajes, las que en nuestro centro de formación, han sido trabajadas como aspectos de supervisión o por cumplimiento administrativo. La respuesta de este PA plantea el monitoreo y acompañamiento directivo y de jefaturas, para recoger información integral del proceso educativo y retroalimentar las capacidades pedagógicas y emprendedoras de la práctica docente para favorecer la inserción laboral de los estudiantes.

Para abordar la GC, es primordial definir currículo, tomaremos a Curay, quien en el año 2017 lo define desde tres racionalidades, así, desde la racionalidad técnica, el currículo es un producto acabado, orientado al logro de objetivos nacionales, que plantea un norte específico a nivel país. La racionalidad praxeológica concibe al currículo como una construcción de los actores educativos en un proceso de interacción consensuada; es abierto, les otorga derecho de participación y alto grado de responsabilidad. Desde la racionalidad crítica, el currículo es un constructo social. Estas racionalidades son importantes porque de su integración depende la gestión curricular impregnada en nuestra institución, la identidad institucional, aquello por lo cual se nos reconoce. En el Cetpro Cajamarca la gestión está alineada a políticas nacionales, se pretende hacerla participativa, articulada con el sector productivo local, retos del presente trabajo.

El PA está distribuido en Resumen, que muestra la situación problemática y el resultado esperado; Introducción, que explica el desafío, propósito y la propuesta de intervención; en el Desarrollo, se ha identificado el problema priorizado, contextualizándolo y describiendo sus causas y factores asociados, se presenta el análisis y resultado del diagnóstico, describiendo la problemática a ser abordada con liderazgo pedagógico del directivo, se plantean alternativas de solución con acciones específicas, los referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas y experiencias anteriores realizadas sobre el tema, se elabora la propuesta de implementación y monitoreo del PA, a través de matrices. Se da una Conclusión del trabajo académico realizado, considerando resultados y el impacto esperados, se señalan las Referencias empleadas y, finalmente, en los Anexos se tienen evidencias del trabajo desarrollado.

Desarrollo

Identificación del problema.

El problema priorizado, que es abordado en el presente PA está referido a la inadecuada gestión curricular en el desarrollo de aprendizajes emprendedores en los estudiantes del Cetpro Cajamarca.

Contextualización del problema.

El Cetpro Cajamarca, está ubicado, en el Jr. Las Gaviotas N° 190, urbanización Las Torrecitas, zona urbana periférica, en actual expansión, de la ciudad de Cajamarca, localizada en espacios de calles estrechas, es insegura. Su infraestructura instalada sobre un área de 520 m² consta de cuatro estructuras prefabricadas y cinco ambientes de material noble, inapropiados para el desarrollo de competencias laborales inherentes a la formación técnica, un buen equipamiento en la mayoría de las especialidades; cuenta con servicios básicos de luz, agua, desagüe e internet. Para su área administrativa tenemos un local alquilado; seis anexos, para atención estudiantil, por convenio, de sectores vulnerables.

En la institución actualmente somos 46 trabajadores, entre nombrados y contratados para una población escolar de 728 estudiantes; contamos con aliados estratégicos con los que se mantiene estrecha relación, tanto con el sector productivo local, para desarrollo de prácticas pre profesionales de los estudiantes, como con instituciones públicas y privadas para atención formativa prioritaria de sectores vulnerables y para la atención de la formación continua del equipo docente en gestión empresarial, debido a la acción del directivo, constituido como fortaleza, gracias a su formación en el diplomado y segunda especialización ofrecida por el gobierno a través de la Universidad San Ignacio de Loyola. La gestión escolar que lidera el directivo, a quien se ha sumado el equipo jerárquico, y un 60% de trabajadores, propone una forma de trabajo escolar participativa en un clima favorable, acorde al Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir), en atención a una gestión autoritaria y fracturada que por mucho tiempo imperó en nuestra institución; también, un eficaz monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica orientada al emprendimiento para lograr estudiantes competitivos y, el favorecimiento del trabajo colegiado de los docentes para que la propuesta curricular responda a las demandas del sector productivo local. Por lo mencionado, las acciones del equipo directivo en el ejercicio de su liderazgo pedagógico, están encaminadas hacia una labor transformadora (Murillo, 2007), implementándose cambios profundos y sostenibles a favor de los aprendizajes emprendedores de los estudiantes.

Descripción y formulación del problema

La problemática priorizada, presenta causas posibles de atenuar desde la institución educativa, han sido identificadas a través del árbol de problemas, las que relacionamos con sus factores y efectos, así: en la dimensión de CE, la causa identificada se refiere a limitados mecanismos para generar participación del equipo docente en la gestión curricular, tiene como factores asociados el deterioro de las relaciones interpersonales en la institución, la escasa intramotivación del docente para participar en las actividades institucionales y la gestión individualista; el efecto que genera esta causa es el aislamiento docente en los procesos de la gestión curricular. La siguiente causa identificada, concerniente a la dimensión de MAE de la práctica pedagógica, es el inadecuado proceso de retroalimentación del acompañamiento de la práctica pedagógica, sus factores asociados son la falta de conocimiento sobre el mecanismo de ejecución de este proceso, la cultura educativa tradicional de un monitoreo administrativo sancionador y la poca apertura de los docentes frente al proceso por considerar que no constituye herramienta de mejora de la práctica pedagógica; su efecto es una práctica pedagógica rutinaria poco orientada hacia la gestión empresarial. Otra causa del problema priorizado, alineada a la dimensión de GC, es la escasa atención de la formación continua del equipo docente en gestión empresarial, sus factores asociados son el desinterés del equipo de gestión por el desarrollo profesional de los docentes, la poca motivación de éstos últimos por actualizar sus competencias en temas relacionados a emprendedurismo y la cultura escolar arraigada que le ha quitado valor a la formación empresarial priorizando la formación técnica del estudiante, el efecto que se genera es en la calidad de los aprendizajes que están poco vinculados a la realidad del sector productivo local.

Acorde al enfoque de gestión basado en procesos, como directiva comprometida con la mejora del sistema educativo a través del fortalecimiento de nuestras instituciones, hemos identificado procesos estratégicos y operativos (Minedu, 2016a), para revertir esta problemática de la institución que dirijo, acorde a las prácticas de liderazgo planteadas por Viviane Robinson en el 2008, reflejadas en el MBDDir, así: para la dimensión CE que se relaciona a través del dominio uno, competencia uno, desempeños uno y dos, conduciendo la planificación escolar dentro de un clima favorable; en la dimensión MAE de la práctica pedagógica, que se relaciona con el dominio dos, competencia seis, desempeños 19 y 21, gestionando los procesos pedagógicos a través del acompañamiento pedagógico, y; en la dimensión GC, a través del dominio dos, competencia cinco, desempeños 15 y 16, que se refieren a liderar la institución sobre la base del trabajo colaborativo y la formación continua de los docentes para mejorar su desempeño y asegurar metas de aprendizaje.

Análisis y resultados del diagnóstico

Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.

Abordar el problema priorizado significa asumir roles de mayor significado educativo tanto para el directivo como para los docentes; así, el directivo, líder pedagógico, es un catalizador para la mejora de los aprendizajes, que influye para agilizar el proceso, sin quitar el protagonismo que, para el logro de aprendizajes tiene el docente, es un agente de cambio, de cuyo convencimiento y acción depende cualquier reforma educativa. Por su parte, el docente emprendedor es agente de transformación social, de su capacidad para desarrollar competencias emprendedoras que favorezcan la inserción laboral de sus estudiantes, depende la mejora de su calidad de vida y la de la sociedad en conjunto. Mirándonos así, en esta dualidad, estamos en condiciones de afrontar retos y superarlos.

En el marco de este PA, nuestra labor conjunta está orientada a superar problemática institucional relacionada con el “progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa”, “acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa” y, “gestión de la convivencia escolar en la institución educativa”, compromisos uno, cuatro y cinco, respectivamente, de Gestión Escolar 2018, que constituyen prácticas de gestión vitales para asegurar el aprendizaje de los estudiantes; problemática priorizada en reflexión conjunta con nuestro equipo docente, con apoyo del asesor de gestión escolar (AGE) de la USIL, quien nos orientó en el proceso de planificación para este encuentro reflexivo, así como, observó y medió el momento mismo del recojo de la información. Esta información recogida es analizada en base a las dimensiones de liderazgo estudiadas por Robinson en el año 2011, así:

En la dimensión de establecimiento de metas y expectativas, en la institución existe poco involucramiento para el establecimiento de metas, aunque se percibe una comunicación horizontal que explica con claridad las metas a lograr; el desafío desde esta dimensión es lograr las metas establecidas a nivel institucional, para ello se debe partir con un planeamiento estratégico institucional (PE01) acorde al mapa de procesos de la IE, formulando de manera participativa los documentos de gestión PEI (PE01.1), PCI (PE01.2) y PAT (PE01.3).

En la dimensión de obtención y asignación de recursos de manera estratégica, se ha determinado que no se tiene en cuenta la realidad del sistema productivo para establecer la oferta formativa, se aprecia que hay políticas de flexibilidad de horarios para el alumnado así como la implementación con medios, recursos y materiales para los talleres. El desafío al respecto es desarrollar mecanismos de articulación con este sector, gestionando relaciones interinstitucionales (PE02.3).

En la dimensión de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, falta evaluar y retroalimentar los documentos pedagógicos y de gestión, así como desarrollar de manera efectiva los contenidos complementarios; la elaboración de documentos no es participativa, el desarrollo de los contenidos complementarios de gestión empresarial es inadecuado; el desafío es mejorar los canales de comunicación entre docentes para desarrollar contenidos complementarios para favorecer la inserción laboral de los estudiantes. En este sentido se promoverá la convivencia escolar (PO05.1) y la participación de la comunidad educativa (PO05.3) en el aspecto del mapa de procesos referido a la gestión de la convivencia escolar y la participación (PO05); así también, corresponde evaluar la gestión escolar (PE03) a través de la evaluación de los procesos de la institución educativa (PE03.2) y adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3).

En la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, se aprecia que las visitas en las aulas por parte del equipo directivo y jerárquico, no son bien vistas por los docentes y han estado mayormente orientadas a labor administrativa; se mantienen algunas reuniones de coordinación entre el jefe académico con las familias profesionales para fortalecer, evaluar y mejorar el trabajo docente; en el caso de la jefatura de actividades productivas y empresariales, el contacto con los docentes es casi totalmente de carácter administrativo; el desafío es lograr mayor involucramiento del directivo y del equipo jerárquico con el desarrollo profesional de los docentes a fin de que ello se vea plasmado en la mejora de las prácticas pedagógicas, acorde con el proceso operativo de fortalecer el desempeño docente (PO03) mediante el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1)

En la dimensión de asegurar un entorno ordenado y de apoyo, hay escaso control del docente para asistencia y puntualidad de los estudiantes y no se desarrollan los procesos pedagógicos adecuadamente. El desafío para este rubro es monitorear el desarrollo de los procesos (PE03.1) para mejorar el proceso de acompañamiento al docente, acorde al proceso operativo (PO03.3), para fortalecer su desempeño (PO03).

Resultados del diagnóstico.

El diagnóstico se recogió de parte de los docentes a través de una ficha de diagnóstico que contiene tres interrogantes abiertas para cada dimensión; de este recojo de información se procedió a la unificación de respuestas comunes, arribando a sub categorías, a partir de ellas, se establecieron categorías que fueron contrastadas con referentes teóricos, para finalmente, establecer las conclusiones correspondientes sobre el diagnóstico aplicado, las cuales permiten plantear alternativas de solución y acciones que dan viabilidad para superar

la problemática priorizada. Este procesamiento, se detalla a continuación para cada dimensión:

En la dimensión de CE, se plantearon las interrogantes: 1.¿En la institución se genera un clima de respeto y colaboración en base a las barreras existentes?, 2.¿En la institución se promueve la participación organizada de la comunidad educativa en las actividades del PAT atendiendo a las características del sistema productivo local y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?, 3.¿En la institución se generan espacios y mecanismos para el trabajo colegiado entre docentes de su familia profesional, cómo influye esto en la mejora de la oferta formativa?, las respuestas unificadas generaron las sub categorías: habilidades interpersonales, gestión institucional participativa y programación modular colegiada; por análisis personal, la categoría a corresponder es la convivencia democrática. Al respecto, Torrejo en el 2007 señaló que la participación es, tanto, un objetivo educativo para el estudiante, una forma de organización de la institución donde prima la corresponsabilidad y una forma profesional de actuación por parte del equipo docente, es decir se trata de ver a los actores educativos como entes activos con individualidades y potencialidades. Las expresiones mayoritarias de los docentes al respecto de la participación evidencian una gestión de escaso liderazgo participativo, ya que no existe en la práctica docente mecanismos de concientización hacia el estudiante para involucrarlo en la gestión institucional, tampoco existe trabajo participativo del equipo docente para el desarrollo de programaciones modulares, siendo individualizado. En nuestro centro de formación, por las respuestas emitidas por los docentes y a la luz de la información es vital desarrollar habilidades interpersonales para lograr una gestión de convivencia democrática.

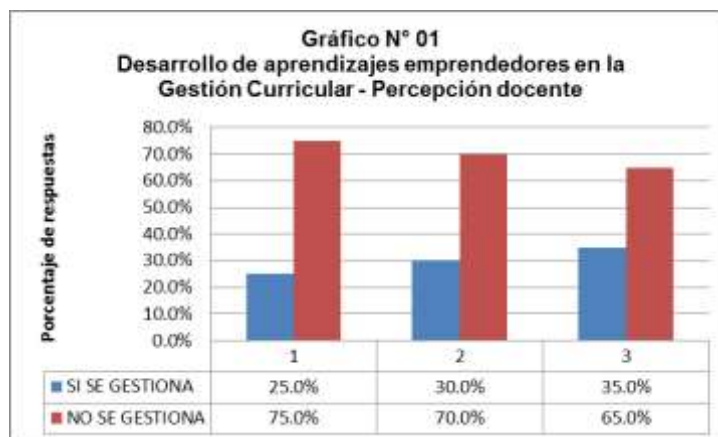
En la dimensión MAE de la práctica pedagógica, las interrogantes planteadas son: 1.¿Las acciones de monitoreo y acompañamiento organizadas permiten asumir compromisos de mejora para su práctica pedagógica?, 2.¿Considera que la institución educativa emplea mecanismos para determinar fortalezas de la práctica docente y aprovecharlas a favor del desarrollo de las competencias laborales de los estudiantes?, 3.¿Considera que las pasantías interinstitucionales orientan la práctica pedagógica hacia el desarrollo de competencias laborales de los estudiantes?, de las que se determinaron las sub categorías, monitoreo consensuado, acompañamiento efectivo y desarrollo de competencias laborales y la categoría, liderazgo pedagógico del directivo. Los referentes teóricos, señalan que para instalar en la cultura escolar, el monitoreo que reúna las características de formativo, motivador y participativo, (Minedu, 2017), se requiere asumir cambios en las prioridades del rol directivo, Rodríguez-Molina en el año 2011 señaló que su rol está orientado hacia la administración de las instituciones educativas y no ha tenido mayor injerencia en el aula, dejando el quehacer pedagógico, en manos del docente,

generando distanciamiento y separación en el trabajo educativo; en otros estudios se evidencia el nivel de impacto que genera un directivo que se involucra en el trabajo de su equipo docente haciéndose visible el rol primordial del director en el ámbito pedagógico (Minedu, 2017). Las referencias niegan lo señalado por los docentes que expresan que la labor del directivo debe centrarse en aspectos administrativos, más aún expresan abiertamente su desacuerdo con el ingreso del equipo directivo y jerárquico al aula por considerarlo interferencia negativa para su labor. De lo mencionado, concluimos que, en el Cetpro Cajamarca el liderazgo pedagógico del directivo se debe orientar sobre concepciones actuales de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, la labor del directivo como catalizador del proceso de aprendizaje, resaltando, además la integralidad e interrelación de los procesos para lograr aprendizajes en los estudiantes.

En la dimensión GC, las interrogantes planteadas fueron: 1.¿En la institución se gestionan oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función de aprendizajes emprendedores?, 2.¿En la institución se diagnostican necesidades del sector laboral y desarrollan acciones a fin de orientar los aprendizajes hacia la inserción laboral de los estudiantes?, 3.¿En la institución se identifican aliados estratégicos para realizar labor conjunta a favor de aprendizajes emprendedores?, encontrándose las sub categorías: práctica pedagógica emprendedora, relaciones interinstitucionales y practica pre profesional efectiva y la categoría de gestión curricular orientada al emprendimiento. En el Diseño Curricular Básico del Ciclo Medio de Educación Técnico Productiva, se advierte que el proceso de globalización ha generado en los países cambios que han puesto en evidencia, que en la mayoría de ellos, sus sistemas educativos no están preparados para enfrentarlo y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado global, lo que significa, para nuestra institución educativa mantener un desfase entre la oferta formativa y la necesidad del sector productivo, lo que implica, a su vez, disminución de las posibilidades de inserción laboral de los egresados; en esta misma referencia se señala que la educación técnico - productiva está orientada a desarrollar capacidades para la adquisición de competencias laborales; estas referencias niegan las afirmaciones de los docentes quienes expresan que la formación técnica de los estudiantes es más importante que su formación empresarial, también señalan que no es muy relevante para su formación el desarrollar la práctica pre profesional en el sector productivo local porque no les permiten desarrollar las competencias adquiridas en la formación técnica, los referentes en cambio, enfatizan que éste es el quehacer que debe orientar la labor de los actores educativos, en la formación técnico productiva. Se requiere en la gestión institucional fomentar el contacto entre los docentes de cada familia profesional con el sector empresarial, para constituirlos

en nuestros aliados estratégicos para favorecer la inserción laboral de nuestros estudiantes. Este aspecto es el más relevante en el PA, por ser el más desatendido por la gestión institucional y por tener concepciones erróneas muy arraigadas de parte del equipo docente.

Los resultados del diagnóstico alineados a la problemática priorizada son:



Fuente: Encuesta aplicada a docentes.

El gráfico muestra el consolidado de respuestas de los docentes en las dimensiones: CE, MAE de la práctica pedagógica y GC, sobre su percepción de la gestión curricular inicial de los aprendizajes emprendedores en el Cetpro, evidenciando que, en las dimensiones de CE hay un 75%, en MAE de la práctica pedagógica hay un 70% y en GC hay un 65%, de docentes que aprecian que existe una inadecuada gestión de aprendizajes emprendedores. Resultado que compromete a ejercer liderazgo para revertir esta situación, siendo el diplomado en gestión escolar y la segunda especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico, herramientas de apoyo indispensables.

Alternativa de solución del problema identificado

En el Cetpro “Cajamarca”, no somos ajenos a los cambios estructurales que vienen ejecutándose en materia educativa en nuestro país, así, la implementación de la gestión por procesos con el objetivo de generar resultados positivos en la calidad del servicio educativo, como parte de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es la alternativa considerada para solucionar la problemática institucional priorizada, entendiendo que esta gestión identifica y organiza acciones para alcanzar objetivos y lograr metas de aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2016 b), la misma referencia indica sobre la gestión por procesos que “Se basa en la identificación, selección y documentación de procesos que generan valor en cada etapa y la mejora continua de los procedimientos, con el objetivo de contar con modelos de funcionamiento eficaces que brinden servicios de calidad”, según ello desarrollar una gestión por procesos implica, una constante de movimiento ascendente cuya ruta se determina a través del mapa de procesos (Minedu, 2016 b) de la institución, en tal sentido, mostramos el mapeo de procesos acorde a las dimensiones consideradas en el PA, trabajado sobre gráficos de mapas de procesos de nivel cero y de nivel uno, establecidos en la referencia señalada, cuyo detalle mostramos a continuación:

En la dimensión de CE, tenemos que para el proceso operativo (PO) del nivel cero, de gestionar la convivencia escolar y la participación (PO05), el proceso de nivel uno seleccionado es promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3) que, como se ha expresado, los mecanismos de participación gestionados son muy limitados. En el nivel cero, correspondiente al proceso estratégico (PE) desarrollar planeamiento institucional (PE01), en sus procesos de nivel uno: para establecer el Reglamento Interno (RI), (PE01.4), no se ha considerado un modelo democrático, que permita “revertir la cultura autoritaria sobre la que históricamente se ha construido la escuela” (Minedu 2017c, p.3), para lo que se presenta la propuesta de un modelo democrático de disciplina donde “las normas son claras, y los valores que las sostienen (libertad, respeto, justicia y solidaridad), lejos de imponerse autoritariamente, se aprenden y ejercen a partir del discernimiento.” (Minedu, 2017c, p. 17); para la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), (PE01.1), no se han consensuado sobre los enfoques transversales que deben impregnarse en nuestra propuesta educativa, asumiendo que éstos “Tienen asociados una serie de valores y actitudes que deben visualizarse en los aprendizajes y competencias de los estudiantes” (Minedu, 2017c, p. 16), por lo que servirán para enriquecer la formación por competencias laborales orientando hacia el emprendedurismo; en la formulación del Proyecto Curricular Institucional (PCI), (PE01.2), el trabajo docente es individualizado con una propuesta formativa que muestra desfase con el sector productivo, al respecto, es importante considerar a Malpica, que dice “Lo importante es involucrar a la comunidad educativa, no

solo con la idea de la calidad a nivel organizativo, sino a nivel pedagógico, centrada en los procesos de enseñanza aprendizajes.” (2013, p.19); en la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT), (PE01.3), no se evidencia la participación organizada de los docentes por familias profesionales; al respecto, Malpica en el año 2013 enfatiza que “Cada institución debe establecer una práctica educativa compartida y alineada con las finalidades del aprendizaje, y esto comporta forzosamente ciertas actividades docentes coordinadas que puedan ser medidas y, por supuesto, mejoradas.” (p. 13). El subrayado es nuestro, para hacer notar el enfoque participativo de la gestión escolar, este gran desafío frente a la marcada gestión individualista que ha imperado por años en nuestro centro de formación. Las acciones consideradas frente a esta problemática son la implementación de talleres vivenciales de desarrollo de habilidades interpersonales para generar compromisos de integración institucional plasmados en el RI, la realización de trabajo colaborativo entre familias profesionales para desarrollar actividades del PAT y la implementación de talleres de actualización de la oferta formativa mediante trabajo colegiado, por familias profesionales.

La dimensión de MAE de la práctica pedagógica, se relaciona con el proceso operativo (PO) de nivel cero relacionado a fortalecer el desempeño docente (PO03), correspondiendo al proceso de nivel uno, realizar el acompañamiento pedagógico (PO03.3), entendido como una “estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para mejorar sus competencias pedagógicas” (USIL, s/f, p. 38), que no ha sido bien desarrollado por parte del equipo directivo y jerárquico, debido al desconocimiento de la retroalimentación del proceso y, por lo tanto, poco valorada por el equipo docente, quienes consideran que no constituye una estrategia de mejora para su práctica pedagógica. Entonces, se hace necesario un conocimiento cabal del proceso; al respecto, Minedu en el año 2017, señala que “para que la relación acompañante-acompañado sea efectiva, es importante que el directivo sea capaz de salir de su rol de autoridad; sólo así será capaz de generar confianza.” (p. 53), también dice, sobre el acompañamiento, que éste “facilita que el docente pueda mejorar su desempeño aprendiendo de su propia experiencia” (p.42). Es importante señalar que el conocimiento del proceso de acompañamiento se ha fortalecido con los estudios de diplomado y segunda especialización dados a los directivos designados, permitiéndonos conocer un amplio repertorio de estrategias de acompañamiento a fin de adecuarnos a las necesidades de cada docente y/o aprovechar sus potencialidades. En este sentido, las acciones a realizar son la implementación de un plan de acompañamiento directivo, académico y de actividades productivas y empresariales; la identificación de docentes fortaleza de práctica pedagógica para desarrollar visita entre pares; y la realización de pasantías interinstitucionales para mejorar la práctica pedagógica.

Para la dimensión de GC, el proceso estratégico (PE) del nivel cero identificado en el mapa es el de gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias, cuyos procesos de nivel uno seleccionados son: promover alianzas interinstitucionales (PE 02.2), que a la fecha es una fortaleza institucional, lográndose mantener activos importantes convenios suscritos para favorecer en su formación técnica, a poblaciones vulnerables de Cajamarca: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Sus dependencias locales: CEDIF, INABIF, CEM), Municipalidad Provincial de Cajamarca (Sus dependencias: CEMUDEJ, CEDEM) Municipalidad Distrital de Jesús, Defensoría Municipal del Centro Poblado de Huambocancha Alta, Centro Poblado de Nuevo Perú, Hermanas del Amor de Dios, Centro de Educación Básica Alternativa Irene Silva de Santolalla de Huambocancha Alta, Institución Educativa Dulce Nombre de Jesús del distrito de Jesús, provincia de Cajamarca; desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad educativa (PE02.3), este proceso estratégico aún es incipiente, existe divorcio entre los distintos centros de formación técnica estatales de la localidad, por considerarnos como competidores. Otro PE de nivel cero, identificado en esta dimensión, es evaluar la gestión curricular (PE03), su correspondiente proceso de nivel uno seleccionado es adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3) por considerar que la formación emprendedora de nuestros estudiantes no está consolidada debido primordialmente al descuido de la formación continua de los docentes en estos aspectos. Frente a lo mencionado, las acciones a desarrollar son: la implementación de talleres de fortalecimiento de capacidades docentes en estrategias didácticas emprendedoras; la implementación de tejido empresarial y corredor educativo para trabajo articulado con sectores productivo y educativo local, establecimiento de alianzas estratégicas para fortalecer competencias emprendedoras en el equipo docente.

De este acápite se puede concluir que el conjunto de acciones a realizar en cada una de las dimensiones, constituyen la alternativa de solución ante la problemática priorizada en nuestro centro de formación, sintetizada así: el fortalecimiento de la gestión curricular para el desarrollo de aprendizajes emprendedores es posible mediante la implementación de talleres que permitan desarrollar habilidades interpersonales, fomentar el trabajo colegiado y fortalecer competencias emprendedoras, en el equipo docente; así como, gestionar un plan de acompañamiento capaz de orientar la práctica pedagógica hacia el desarrollo empresarial de los estudiantes.

Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas.

Los referentes conceptuales primordiales considerados para el presente trabajo académico son tomados de textos elaborados por el Minedu o por la entidad encargada de nuestra fortalecimiento directivo, que contienen información pedagógica actualizada y reconocida, desarrollados ampliamente como parte de la formación para la segunda especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico, que en el país hemos tenido los directivos designados, a cargo de distintas entidades de formación superior universitaria, para nuestro caso, la Universidad San Ignacio de Loyola. De ellos, consideramos que la base primordial para este PA son los enfoques de gestión escolar, porque para poder realizar un efectivo proceso de dirección y liderazgo en las instituciones educativas, los directivos debemos tener claridad sobre el o los enfoques que impregnarán nuestra oferta formativa institucional. Es innegable que el enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico deba ser el eje de la labor directiva, que a su vez implica un enfoque transformacional en nuestras instituciones, donde la labor directiva administrativa queda en el pasado para centrarse en los aprendizajes; este nuevo quehacer directivo incorpora procesos de mejora para la institución (enfoque de gestión basado en procesos), para ser parte de la cadena de valor de nuestro sistema educativo. Finalmente, el enfoque territorial participativo, nos permite articular iniciativas de trabajo con sectores productivos, educativos y de vulnerabilidad de nuestra localidad para plantear una visión conjunta.

La solución a la problemática de nuestra institución educativa será abordada desde el conjunto de estrategias propuestas por Leithwood en el año 2009, así: en el Cetpro Cajamarca se ha implementado un trabajo de sensibilización en la institución educativa mediante talleres de desarrollo interpersonal, para orientar hacia un compromiso institucional para el trabajo de gestión participativo, cuyos resultados han permitido ir sumando esfuerzos y lograr participación activa de los trabajadores cuya evidencia se manifiesta en la participación en actividades del PAT, en la elaboración de documentos de gestión, en la unificación de la oferta formativa mediante trabajo en equipo por familias profesionales. Coincidiendo con Malpica quien en el año 2013 mencionaba que los directivos deben fomentar la participación de toda la comunidad educativa, para la mejora los aprendizajes; por ello, en el Cetpro Cajamarca, se tienen jefaturas, órganos y comisiones institucionales activos, para participar en las decisiones institucionales desde los distintos estamentos, desarrollándose un liderazgo compartido.

Por otro lado, el desarrollo tecnológico y sus cambios permanentes son innegables, por ello, la capacitación de los docentes es primordial y debe atenderse desde un plan de formación continua. Como señalaba Leithwood en el año 2009, las capacidades profesionales individuales deben ser consideradas como propiedad colectiva de las instituciones; por ello en

nuestro centro de formación se aprovecharán las potencialidades de los docentes fortalecidos identificados en el monitoreo para realizar visita entre pares.

Para la Implementación del trabajo colaborativo, debemos resaltar que el aislamiento del trabajo docente no ha permitido avanzar en la instituciones; de esto no ha sido ajena nuestra institución; actualmente se está desarrollando la nueva oferta formativa con criterio de estandarización para lo que se están reuniendo de manera colegiada según familias profesionales. En este mismo sentido, el liderazgo debe promover acciones que conlleven a la ejecución real de los compromisos asumidos de manera consensuada, por ello, a nivel de las jefaturas institucionales se tienen planes de monitoreo y acompañamiento no solo a la práctica pedagógica sino también a la planificación modular. Otro aspecto dentro de este punto es el acompañamiento en los proyectos productivos que permitirá orientar la gestión institucional hacia una visión empresarial, para dejar de trabajar aisladamente los proyectos productivos sólo a nivel de cada familia profesional, acorde a los objetivos de la educación técnico-productiva, planteados en la Ley General de Educación vigente.

Otro autor eje de este trabajo es Robinson quien en el año 2011 demuestra con sus investigaciones que existe relación directa entre liderazgo y resultados de los alumnos. El autor señala que “la claridad y consenso en las metas generan un buen desempeño entre lo que sucede y los objetivos deseados, compromiso y capacidad para conseguirlos. Mayor desempeño y sentido de eficacia” (Robinson, 2011, p. 67). Esto puede apreciarse en nuestra institución educativa donde se han establecido como práctica las reuniones pedagógicas para tomar acuerdos respecto a las actividades del PAT lográndose compromiso y buenos resultados en cada actividad desarrollada. Para el autor es primordial la retroalimentación de la observación realizada durante el monitoreo, que así mismo plantea que deba documentarse para mejores resultados. Parafraseando al autor, la calidad de los docentes tiene impacto directo en la posibilidad del egresado para insertarse al mercado laboral, por lo que, el liderazgo deberá impulsar la capacitación en emprendedurismo de los docentes. La sensibilización es primordial para lograr compromiso de trabajo participativo, cuya puesta en marcha es el inicio del PA.

Aportes de experiencias realizadas sobre el tema.

El PA considera el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes a través del fortalecimiento de estrategias de acompañamiento; existen al respecto estudios de investigación a nivel de maestría, desarrollados en nuestro propio centro de formación que da base a este trabajo, así:

La tesis para optar el grado de Magister Administración de la Educación denominada Aplicación del Modelo Gestión Empresarial para mejorar el desempeño laboral de los estudiantes de la Familia Profesional de Computación e Informática del CETPRO Cajamarca, durante el año 2012, Cajamarca, Perú (Atalaya R. y otro), con su objetivo general que plantea: “Proponer la creación del módulo educativo de gestión empresarial...” , y en el acápite de “Correlación con el Plan de Acción”, se aprecia que indica que la Gestión Empresarial influye favorablemente para el desempeño laboral de los estudiantes, lo que significa que se debe poner especial énfasis en el desarrollo de competencias emprendedoras en los docentes a fin de que se generen aprendizajes significativos de los estudiantes.

Otro trabajo de investigación es la tesis “Características personales que impulsan el desempeño empresarial en empresas de egresados de la Educación Técnico Productiva en Cajamarca” de Chávez C. y otro, en Cajamarca, Perú, 2018, cuyo objetivo general es: Determinar los factores de desempeño empresarial en los estudiantes egresados de la educación técnico productiva en la ciudad de Cajamarca; se señala como una conclusión que las características empresariales han contribuido en el desempeño empresarial de los egresados de la educación técnico-productiva. Entre sus recomendaciones se menciona sobre la importancia de implementar un programa dinámico para desarrollar capacidades personales emprendedoras en los estudiantes de los centros de educación técnico productiva en Cajamarca. Finalmente, en la correlación con el plan de acción, se aprecia que los módulos transversales de Gestión Empresarial han contribuido para el desarrollo empresarial, por lo que se sugiere su implementación en la parte formativa en los centros de educación técnico productiva y para todas las opciones ocupacionales (o especialidades).

Debemos considerar además que siendo un plan de acción, este trabajo académico se nutre de la experiencia directa del directivo y sus avances se evidencian en el día a día en nuestro centro de formación técnica, considerándolo un aporte importante para quienes estamos inmersos en educación técnico productiva de nuestro país.

Propuesta de implementación y monitoreo del Plan de Acción

El desarrollo del Plan de Acción atiende a un diagnóstico que identifica el problema alineado a referentes teóricos que lo sustentan desde perspectivas pedagógicas y de experiencias exitosas similares. El éxito de su aplicación recae a las características del liderazgo pedagógico del directivo y podrá ser punto de partida a otros trabajos posteriores, la responsabilidad para su ejecución recae sobre los agentes educativos del centro de formación.

Matriz de Plan de Acción: Objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.

La presente matriz, en coherencia con la matriz trabajo académico recoge el objetivo que se pretende alcanzar a través de sus objetivos específicos alineados a las dimensiones cada una de ellas con acciones y marco teórico que dan vida a la alternativa de solución por las que nos trazamos metas en cumplimiento del propósito previsto.

Problema: Inadecuada gestión curricular en el desarrollo de aprendizajes emprendedores en los estudiantes del CETPRO "Cajamarca".					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Alternativa de solución	Acciones	Metas
Fortalecer la gestión curricular mediante el desarrollo de aprendizajes emprendedores en los estudiantes del CETPRO "Cajamarca".	Promover la participación del equipo docente en los procesos curriculares.	Convivencia Escolar.	Fortalecimiento de la gestión curricular para el desarrollo de aprendizajes emprendedores mediante la implementación de talleres que permitan desarrollar habilidades interpersonales, fomentar el trabajo colegiado y fortalecer competencias emprendedoras, en el equipo docente; así como, gestionar un plan de acompañamiento capaz de orientar la práctica pedagógica hacia el desarrollo empresarial de los estudiantes.	A1. Implementación de talleres vivenciales de desarrollo de habilidades interpersonales. A2. Realización de trabajo colaborativo entre familias profesionales para desarrollar actividades del PAT. A3. Implementación de talleres de actualización de la Oferta Formativa para trabajo colegiado por familias profesionales.	03 06 02
	Desarrollar acompañamiento de la práctica pedagógica formativo y continuo.	Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.		B1. Implementación de Plan de Acompañamiento directivo, académico y de actividades productivas y empresariales. B2. Identificación de docentes fortaleza de práctica pedagógica	01 01

				para desarrollar visita entre pares. B3. Realización de pasantía interinstitucional para favorecer el emprendimiento del equipo docente.	01
	Favorecer la formación continua del equipo docente en gestión empresarial.	Gestión Curricular		C1. Implementación de talleres de fortalecimiento de capacidades docentes en estrategias didácticas emprendedoras. C2. Implementación de tejido empresarial para trabajo articulado con el sector productivo local. C3. Establecimiento de alianzas estratégicas para fortalecer competencias emprendedoras en el equipo docente.	02 01 02

Matriz de la Implementación de Plan de Acción: cronograma, responsables y recursos humanos.

La presente matriz muestra de manera organizada cada una de las acciones y metas por objetivos específicos, asumiendo el compromiso diferentes responsables, por lo que se atenderá con recursos humanos y materiales para su correcta ejecución dentro de los plazos establecidos en el cronograma.

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos Humanos / materiales	Cronograma(meses)								
					M	A	M	J	J	A	S	O	
Promover la participación del equipo docente en los procesos curriculares.	A1. Implementación de talleres vivenciales de desarrollo de habilidades interpersonales	03	Equipo directivo y jerárquico	Equipo multimedia Experto Materiales de escritorio. Refrigerio	x				x		x		
	A2. Realización de trabajo colaborativo entre familias profesionales para desarrollar actividades del PAT.	06	Familias profesionales	Material de escritorio	x	x	x	x	x		x		
	A3. Implementación de talleres de actualización de la Oferta Formativa para trabajo colegiado por familias profesionales.	02	Jefe Académico	Material de escritorio Equipo multimedia. Refrigerio					x		x		
Desarrollar acompañamiento de la práctica pedagógica formativo y continuo.	B1. Implementación de Plan de Acompañamiento directivo, académico y de actividades productivas y empresariales.	01	Equipo directivo y jerárquico	Material de escritorio. Informes de monitoreo.			x						
	B2. Identificación de docentes fortaleza de práctica pedagógica para desarrollar visita entre pares.	01	Equipo directivo y jerárquico	Libro de actas. Refrigerio. Útiles de escritorio.						x			
	B3. Realización de pasantías	01	Jefe de Actividades	Traslado, alimentación					x				

	interinstitucionales para mejorar la práctica pedagógica		productivas y empresariales	y hospedaje									
Favorecer la formación continua del equipo docente en gestión empresarial.	C1. Implementación de talleres de fortalecimiento de capacidades docentes en estrategias didácticas emprendedoras.	02	Jefe de actividades productivas y empresariales	Plumones Papelotes Equipo multimedia Refrigerio	x				x				
	C2. Implementación de tejido empresarial para trabajo articulado con el sector productivo local.	01	Jefe de actividades productivas y empresariales	Útiles de escritorio Equipo multimedia. Refrigerio Experto								x	
	C3. Establecimiento de alianzas estratégicas para fortalecer competencias emprendedoras en el equipo docente.	02	Directora	Material de escritorio Refrigerio Traslado	x								

Presupuesto.

La presente matriz muestra la fuente de financiamiento de la cual se extraerán los recursos económicos para atender cada una de las acciones en los tiempos establecidos y así poder cumplir con el cronograma en una forma eficaz, con el propósito de lograr el objetivo para superar el problema identificado.

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo S/.
Talleres vivenciales (03)	Equipo multimedia Experto Materiales de escritorio. Refrigerio	Recursos propios	5 000
Actividades del PAT (06)	Equipo multimedia Materiales de escritorio. Refrigerio	Autofinanciamiento	---
Talleres de actualización de la oferta formativa (02)	Equipo multimedia Experto Materiales de escritorio. Refrigerio	Recursos propios	3 500
Plan de Acompañamiento directivo, académico y de actividades productivas y empresariales.(01)	Material de escritorio Informes de monitoreo	Recursos propios	50
Identificación de docentes fortaleza de práctica pedagógica 01)	Material de escritorio Informes de monitoreo	Recursos propios	50
Pasantía (01)	Traslado Alimentación Hospedaje	Recursos propios	3 600
Implementación de talleres de fortalecimiento de capacidades docentes (02)	Plumones Papelotes Equipo multimedia. Refrigerio	Recursos propios	2 000
Tejido empresarial (01)	Útiles de escritorio Equipo multimedia. Refrigerio Experto	Recursos propios	2 000
Alianzas estratégicas (02)	Material de escritorio Refrigerio, traslado	Recursos propios	2000
TOTAL			18 200

Matriz del monitoreo y evaluación.

Acciones organizadas según dimensión	Nivel de logro de las acciones (0 – 5)	Fuente de verificación (evidencias que sustentan el nivel de logro)	Responsables	Periodicidad	Aportes y/o dificultades según el nivel de logro	Reformular acciones para mejorar nivel de logro
A1						
A2						
A3						
B1						
B2						
C1						

NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamente ejecutada)

Fuente: Tercer fascículo, módulo plan de acción y buena práctica. (2017, p.28)

Conclusión

Como resultado del trabajo académico, desarrollado en base a un enfoque transformacional, se concluye que al implementar este plan de acción se da solución a la problemática priorizada donde se evidencia la inadecuada gestión curricular en el desarrollo de aprendizajes emprendedores en los estudiantes del Cetpro Cajamarca, permitiendo plantear acciones que confieren viabilidad para esta solución desde el liderazgo pedagógico directivo posibilitando atenuar las causas y sus factores asociados, delimitando la responsabilidad de los actores del centro de formación en los procesos de la gestión escolar acorde a las dimensiones de convivencia escolar, monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica y la gestión curricular, aspirando a la colaboración participativa, democrática y toma de decisiones concertadas de la comunidad educativa; su atención prioritaria es vital para la gestión institucional visibilizándose en logro de metas de aprendizaje y la orientación empresarial de la práctica pedagógica, resultados esperados, acorde con los fines y objetivos de la educación técnico productiva planteados desde la política nacional; el fin que se persigue es mejorar la empleabilidad del egresado del centro de formación favoreciendo su inserción laboral. Es factible de replicar en otros centros de formación técnica por el alto impacto educativo que genera.

Referencias

- Curay, M. (2017). *Currículo escolar y el rol del profesor. Compendio de Lecturas Selectas. Módulo 4*. Lima, Perú: Escuela de Posgrado.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Malpica, F. (2013). *8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje*. Barcelona: Grao.
- Ministerio de Educación. (2002). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima, Perú: Consejo Nacional de educación.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Básico del ciclo medio de Educación técnico-Productiva*. Lima, Perú: Dirección de Educación Superior Tecnológica y Técnico-Productiva.
- Ministerio de Educación. (2012). *D.S. N° 011-2012-ED*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014). *R. S. G. N° 304-2014-MINEDU*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú: Directivos construyendo escuela.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E.2017*. Lima, Perú: Dirección General de Calidad de la Gestión Educativa.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Planificación Escolar:La toma de decisiones informadas*. Lima-Peru: DIRECTIVOS EDUCAN.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Fascículo Participación y clima institucional, para una organización escolar efectiva*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *R. M. N° 657-2017- MINEDU*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017). *RSG N° 008-2017-MINEDU*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Texto N° 4 Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017c). *Texto N° 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2018). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa, 2018*. Lima: Minedu.
- Murillo. (2007). *Evaluación de desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile: UNESCO.

PCM. (2013). *Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública D.S. N° 004-2013-PCM*. Lima: PCM.

Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.

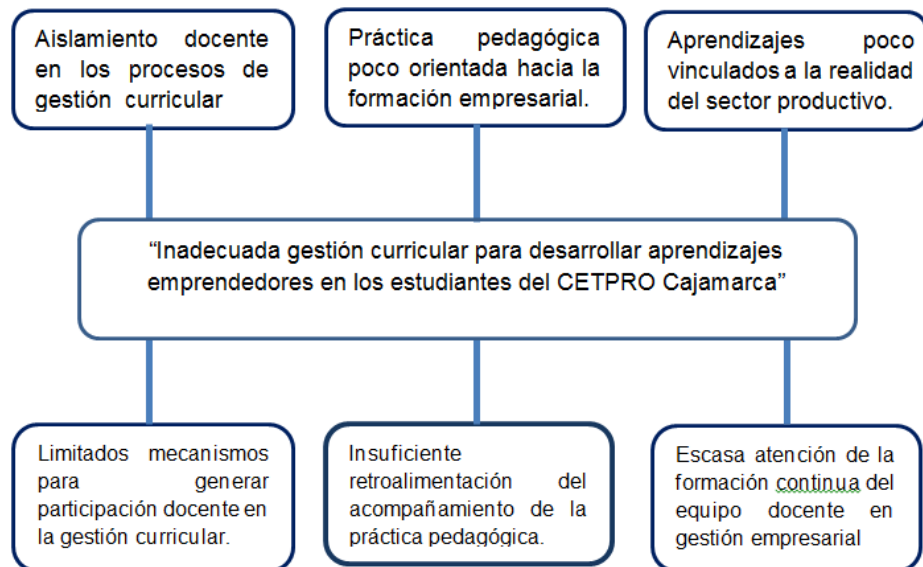
Rodriguez-Molina. (2016). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. . Obtenido de <http://www.educacionyeducadores.unisabana.edu.co/>.

Torrejo, J. (2007). *Modelo integrado de mejora de la convivencia. Estrategia de medición y tratamiento de conflicto*. Barcelona: GRAO de IRIF, S.L.

Universidad San Ignacio de Loyola. (s/f). *Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico dirigido a directores y subdirectores de instituciones educativas públicas Módulo 5 y 6 Compendio de Lecturas*. s/c: USIL BUSINESS SCHOOL.

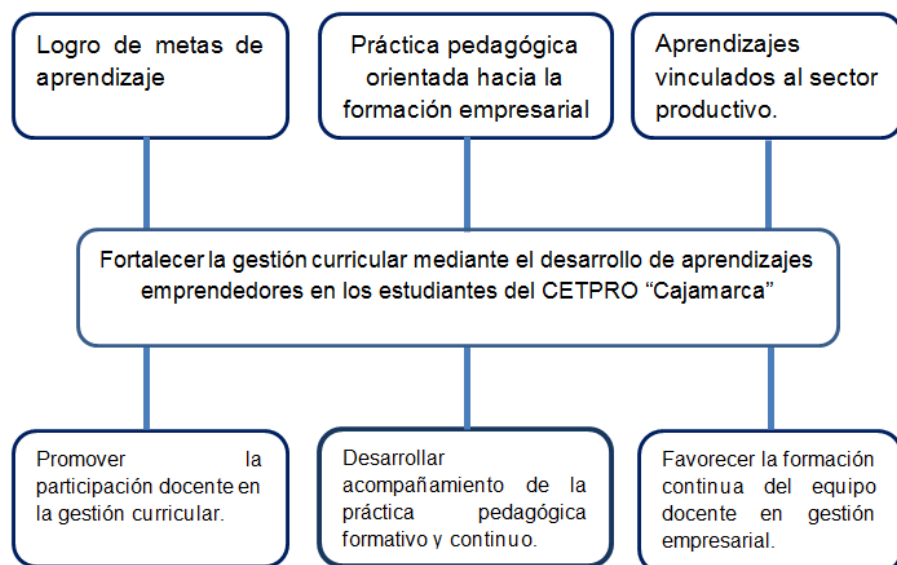
Anexos

Árbol de problemas



Fuente: Elaboración personal.

Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración personal.

Mapa de procesos que involucran sus alternativas de solución



Fuente: Adaptado del módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

4: Evidencias fotográficas



Docentes resolviendo encuesta



Directora absolviendo interrogantes



Docentes analizando problemática



Analizando emprendimiento institucional

Fuente: Elaboración personal.

Encuesta

ENCUESTA

Instrumento	: Cuestionario
Fuente/información	: Docentes
Tiempo	: 30 minutos
Número de encuestados	: 34

Preguntas:

Convivencia Escolar

1. ¿En la institución se genera un clima de respeto y colaboración en base a las barreras existentes?
2. ¿En la institución se promueve la participación organizada de la comunidad educativa en las actividades del PAT atendiendo a las características del sistema productivo local y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?
3. ¿En la institución se generan espacios y mecanismos para el trabajo colegiado entre docentes de su familia profesional, cómo influye esto en la mejora de la oferta formativa?

Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

4. ¿Las acciones de monitoreo y acompañamiento organizadas permiten asumir compromisos de mejora para su práctica pedagógica?
5. ¿Considera que la institución educativa emplea mecanismos para determinar fortalezas de la práctica docente y aprovecharlas a favor del desarrollo de las competencias laborales de los estudiantes?
6. ¿Consideras que las pasantías interinstitucionales orientan la práctica pedagógica hacia el desarrollo de competencias laborales de los estudiantes?

Gestión Curricular

7. ¿En la institución se gestionan oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función de aprendizajes emprendedores?
8. ¿En la institución se diagnostican necesidades del sector laboral y desarrollan acciones a fin de orientar los aprendizajes hacia la inserción laboral de los estudiantes?
9. ¿En la institución se identifican aliados estratégicos para realizar labor conjunta a favor de aprendizajes emprendedores?

Fuente: Elaboración personal.

Cuadro de categorización.

Instrumento: Cuestionario	
ITEM 1. ¿En la institución se genera un clima de respeto y colaboración en base a las barreras existentes?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Habilidades interpersonales	Convivencia democrática
ITEM 2. ¿En la institución se promueve la participación organizada de la comunidad educativa en las actividades del PAT atendiendo a las características del sistema productivo local y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Gestión institucional participativa	Convivencia democrática
ITEM 3. ¿En la institución se generan espacios y mecanismos para el trabajo colegiado entre docentes de su familia profesional, cómo influye esto en la mejora de la oferta formativa?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Programación Modular colegiada	Convivencia democrática
ITEM 4. ¿Las acciones de monitoreo y acompañamiento organizadas permiten asumir compromisos de mejora para su práctica pedagógica?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Monitoreo consensuado	Liderazgo pedagógico del directivo
ITEM 5. ¿Considera que la institución educativa emplea mecanismos para determinar fortalezas de la práctica docente y aprovecharlas a favor del desarrollo de las competencias laborales de los estudiantes?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Acompañamiento efectivo	Liderazgo pedagógico del directivo
ITEM 6. ¿Consideras que las pasantías interinstitucionales orientan la práctica pedagógica hacia el desarrollo de competencias laborales de los estudiantes?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Desarrollo de competencias laborales	Liderazgo pedagógico del directivo
ITEM 7. ¿En la institución se gestionan oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función de aprendizajes emprendedores?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Práctica pedagógica emprendedora	Gestión Curricular orientada al emprendimiento
ITEM 8. ¿En la institución se diagnostican necesidades del sector laboral y desarrollan acciones a fin de orientar los aprendizajes hacia la inserción laboral de los estudiantes?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Relaciones interinstitucionales	Gestión Curricular orientada al emprendimiento
ITEM 9. ¿En la institución se identifican aliados estratégicos para realizar labor conjunta a favor de aprendizajes emprendedores?	
SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
Práctica pre profesional efectiva	Gestión Curricular orientada al emprendimiento

Fuente: Elaboración personal.