

Modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional para desarrollar una “cultura emprendedora” en los estudiantes de Educación básica regular nivel secundario en la región Lambayeque

Juan Pedro Soplapuco-Montalvo
Carlos Alberto Centurión-Cabanillas
Graciela Victoria Panta-Merino
Manuel Ramos-De la Cruz
Presbitero Rafael-Guivar

**Modelo de gestión administrativa del
proyecto pedagógico regional para
desarrollar una “cultura
emprendedora” en los estudiantes de
Educación básica regular nivel
secundario en la región Lambayeque**

Juan Pedro Soplapuco-Montalvo
Carlos Alberto Centuri3n-Cabanillas
Graciela Victoria Panta-Merino
Manuel Ramos-De la Cruz
Presbitero Rafael-Guivar

**Modelo de gesti3n administrativa del proyecto
pedag3gico regional para desarrollar una
“cultura emprendedora” en los estudiantes de
Educacion basica regular nivel secundario en
la regi3n Lambayeque**

Modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional para desarrollar una “cultura emprendedora” en los estudiantes de Educación básica regular nivel secundario en la región Lambayeque

© Juan Pedro Soplapuco-Montalvo
Carlos Alberto Centurión-Cabanillas
Graciela Victoria Panta-Merino
Manuel Ramos-De la Cruz
Presbitero Rafael-Guivar

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador
Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN:978-9942-33-407-7



Cita.

Soplapuco-Montalvo, J., Centurión-Cabanillas, C., Panta-Merino, G., Ramos-De la Cruz, M., Rafael-Guivar, P. (2021) Modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional para desarrollar una “cultura emprendedora” en los estudiantes de Educación básica regular nivel secundario en la región Lambayeque. Editorial Grupo Compás.

Prólogo

El presente libro tiene como fin proponer un modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional que permita desarrollar una “cultura emprendedora” en los estudiantes de Primer Grado de educación básica regular del nivel secundario en la Región Lambayeque.

Para la elaboración de este libro se llevó a cabo un estudio descriptivo propositivo, en el cual se aplicó un cuestionario a estudiantes de las tres provincias de la región Lambayeque, con una escala valorativa para diagnosticar la realidad problemática, a un universo muestral integrado por 324 estudiantes del primer grado de Educación Básica Regular - nivel secundario de la Región Lambayeque.

Los fundamentos teóricos y metodológicos permitieron articular los procesos de Gestión con el modelo que tiene como componentes: el administrativo, servicio administrativo y liderazgo, desarrollo de una cultura emprendedora, gestión intergubernamental, con la finalidad de solucionar las deficiencias encontradas al momento de aplicar el diagnóstico. La propuesta de un modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional que permita desarrollar una cultura emprendedora como alternativa de solución al problema fue validada a través de la técnica juicio de expertos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial exige una serie de requisitos para acceder o generar un empleo, y estos son cada vez más exigentes. No basta una adecuada formación académica en la especialidad propia de una profesión o actividad, también se requiere otro tipo de habilidades y capacidades, para lograr insertarse exitosamente en el mercado laboral.

Entre las habilidades y capacidades que demandan el mundo laboral de hoy se encuentra la actitud emprendedora de las personas. De acuerdo con Burnett (2000), citado por Cabana, Cortes, Plaza, Castillo y Alvarez (2013); el emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos, evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

A nivel global la investigación contemporánea ha cobrado interés en el emprendimiento, en razón que los especialistas observan el aporte fundamental de los emprendedores en el desarrollo y crecimiento económico de sus sociedades. Estos se caracterizan por encontrar oportunidades que las otras personas no visualizan y logran convertir en realidad y hechos concretos aquello que se ubica a nivel de pensamiento. Los autores atribuyen a la persona con espíritu emprendedor la capacidad de hacer las cosas, estar preparados para levantarse cada vez que se caen y saber convivir optimistamente con la incertidumbre.

Es necesario desarrollar la actitud emprendedora entre los jóvenes, para poder revertir estas cifras, y, como lo señala Krauss (2011), las instituciones educativas tienen una responsabilidad central en identificar y fomentar a los que pueden ser emprendedores.

Por esta razón, el ideal buscado es desarrollar actitudes emprendedoras en los estudiantes de forma que un número

significativo de graduados cree su propia empresa, se desarrolle como emprendedor y de esta forma contribuya al desarrollo del país y a la generación de empleos.

I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

Aspectos de la problemática

Realidad problemática

En la mayoría de los países industrializados se fomentan las habilidades y valores emprendedores, tales como el trabajo en equipo y la colaboración desde el nivel primario, estas habilidades luego tienden a consolidarse en la secundaria con actividades emprendedoras orientadas a resultados prácticos. Posteriormente, sea a través de la educación superior o técnica, se refuerzan estas habilidades con interacción frecuente con la empresa. Así, mientras la primaria fomenta los valores, la secundaria puede promover el desarrollo de actividades emprendedoras y las universidades (así como otras instituciones de formación técnico / profesional de adultos) deben fomentar la capacidad de manejar escenarios ambiguos y adoptar riesgos, la creatividad, la habilidad para negociar, para trabajar en equipos, tejer redes, comercializar y resolver problemas. Y dentro de ello, aprender a levantarse luego del fracaso. Para que este aprendizaje este efectivamente basado en la experiencia las metodologías de enseñanza deben preverse la vinculación directa con las empresas, dado que son ellas las principales escuelas de emprendedores. (Kantis, H. 2011)

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el Estado Peruano es el combate de la pobreza, ya se han empleado varios mecanismos que han dado resultado parcialmente, sin embargo, es preponderante continuar con la labor e involucrar de manera más sistémica al sector privado. El sector privado es un elemento crítico para acelerar el crecimiento económico en nuestro país y consecuentemente mejorar las condiciones de vida de todos los peruanos. La creación de empresas dinámicas es uno de los pilares básicos para el desarrollo del sector privado. Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan incrementos de productividad y generan la mayor parte de los empleos en las

economías del siglo XXI (Kantis, 2002).

Al respecto, y considerando como un deber y obligación promover la enseñanza del emprendimiento como eje transversal en la formación de los estudiantes, Galindo (2007) opina que algunas instituciones todavía no reconocen su importancia, lo que conlleva al desarrollo de procesos curriculares y didácticos desarticulados, con baja participación, interés y formación pertinente del colectivo docente, que aunque “preocupados por la vinculación del joven al mundo empresarial, lo aceptan como una necesidad más no como un compromiso por mejorar”. Se evidencia entonces, que la ausencia de investigación en didáctica del emprendimiento hace más visible la necesidad del profesor de conocer nuevos planteamientos didácticos que le permitan reorientar sus prácticas de enseñanza en este campo.

Nuestro país todavía no ha explotado la capacidad creadora e innovadora con la que se cuenta, que es necesario para acelerar el desarrollo económico del país y adicionalmente contribuir con soluciones empresariales capaces de generar una posición no solamente en el mercado local, sino que también en el campo internacional.

En tal sentido, el Marco Curricular del Perú propone un conjunto delimitado de aprendizajes considerados fundamentales para encarar los desafíos que nos plantean el país y los tiempos actuales a todos los peruanos y peruanas, desde lo particular de nuestra diversidad. Al final de su escolaridad, todos los estudiantes deben haber logrado cada uno de estos aprendizajes, pues en conjunto los habilitan para participar activamente en la sociedad peruana y la comunidad mundial, sea en el campo productivo, social, científico, tecnológico o cultural en general, como agentes de cambio. Según la Ley General de Educación, la finalidad de la educación en el Perú es formar personas capaces de lograr su propia realización. Para ello, se deben desarrollar competencias en cuatro ámbitos: la afirmación de su identidad y autoestima, el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno social y ambiental, la vinculación al mundo del trabajo y los retos

en el mundo del conocimiento. Pero la Ley General de Educación 28044 en su Artículo 9 señala, además, que la educación debe permitirles igualmente contribuir a superar los grandes desafíos que tenemos como país, tanto en la formación de una sociedad democrática, a la vez más justa e inclusiva y con identidad, como en la superación de la pobreza a través de un modelo de desarrollo sostenible, que proteja y aproveche nuestra biodiversidad, y nuestra integración a la llamada «aldea global» (MINEDU, 2014).

La cultura del emprendimiento como estrategia de desarrollo es la investigación que nos ocupa para explicar cuál o cuáles son los factores que la favorecen en la educación básica regular del área rural.

El poco aprovechamiento de la normatividad nacional y local existente para desarrollar la cultura del emprendimiento es el problema que trata de resolver esta investigación. Dicho problema versa sobre un marco legal que es letra muerta, un personal docente que carece de conocimientos para diversificar currículos que favorezcan el emprendimiento, niños y familias con capacidades desaprovechadas para desarrollar proyectos productivos.

Según la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas, el 40 por ciento - aproximadamente 1 billón de personas - de la población mundial son jóvenes entre los 15 y los 25 años, de ellos el 85 por ciento viven en países de desarrollo y son vulnerables a situaciones de extrema pobreza. Se estima también que 74 millones de jóvenes alrededor del mundo están desempleados alrededor del mundo, conformando así el 41 por ciento de los 180 millones de población total desempleada. Por otra parte, las cifras de subempleo calculan que alrededor de los 310 millones de jóvenes trabajan en economías informales (EFE, 2015).

Las políticas de mercado de trabajo han ido cambiando constantemente en todo el mundo y como consecuencia se han generado cambios importantes en el mercado laboral. Como lo explica Weller (2009), *“En América Latina, como en el resto del*

mundo, las políticas de mercado de trabajo adquieren impulso en los años noventa. El cambio en el modelo de desarrollo de la región y su apertura a la competencia internacional significaron transformaciones en su estructura productiva y ajustes masivos de trabajadores del sector formal, aunados a la persistencia o intensificación del fenómeno estructural del empleo informal”.

Una de las principales preocupaciones para el desarrollo, es el desempleo juvenil por lo que su disminución es una meta consistente para reducir la pobreza. Este fenómeno es sólo uno de los tantos problemas que enfrentan los jóvenes en el mercado de trabajo (Zorrilla, 2013).

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), más de un millón de jóvenes están desempleados, mientras que la tasa de desempleo juvenil bordearía el 18%, cifra preocupante porque indica que la tasa de desempleo juvenil es el triple de la tasa de desempleo de los adultos (Zorrilla, 2013).

Para la presente investigación, se consideró como jóvenes a todas las personas que se encuentran en el rango de edades comprendido de los 15 a 29 años de edad, establecido de acuerdo a la Ley de creación del Consejo Nacional de la Juventud – CONAJU: –Son beneficiarios de la presente ley los adolescentes y jóvenes comprendidos entre los 15 y 29 años de edad, sin discriminación alguna que afecte sus derechos, obligaciones y responsabilidades. El rango de edad establecido no sustituye los límites de edad regulados en materia de garantías, sistemas de protección y derechos laborales respecto a los adolescentes. Cabe señalar que, para esta investigación se entiende por jóvenes desempleados a todos aquellos jóvenes que se encuentran dentro del rango de edades mencionadas (de 15 a 29 años), quienes no trabajan, pero a la vez están en la búsqueda activa de algún trabajo (INEI, 2015).

Según Zorrilla (2013), *“Como respuesta al desempleo, muchos jóvenes intentan emprender pequeñas iniciativas empresariales*

propias (micro emprendimientos), pero muchas veces sin un estudio de las necesidades y oportunidades del mercado local, por lo que dichos micro emprendimientos terminan fracasando al poco tiempo. Aun así, en la última década, los nuevos emprendimientos (generalmente los de pequeña escala) han sido el mecanismo principal para enfrentar al subempleo y al desempleo, principalmente para la población juvenil. También se han consolidado como el motor del desarrollo de muchas localidades emergentes, en tanto han permitido aprovechar de manera creativa las constantes oportunidades que han propiciado el crecimiento económico, el proceso de descentralización y la apertura de los mercados”.

Por otro lado, las intervenciones que desde el Estado o desde las instituciones privadas se desarrollan para promover la generación de micro emprendimientos en la población joven son muy escasas, mas aún en poblaciones en situación de pobreza, que están excluidas del mercado laboral formal. En ese sentido, la experiencia del Instituto de Promoción de Desarrollo Solidario (INPET) sería una de las pocas intervenciones estructuradas que se han desarrollado con el objetivo de promover micro emprendimientos en la población juvenil de escasos recursos económicos del distrito de San Juan de Lurigancho; esto en la capital (Zorrilla, 2013).

El Proyecto Educativo Nacional (PEN) al año 2021 establece los lineamientos sobre la Educación que queremos para el Perú, y son el Diseño Curricular Nacional (DCN), Plan Nacional de Competitividad (PNC) y el Proyecto Educativo Regional (PER) que se constituyen como documentos valiosos para hacer de la educación básica regular el semillero de los emprendimientos. Asimismo, contamos con maestros, alumnos y familias que tienen hambre de emprendimiento, y necesitan que la normatividad existente les auxilie a saciar su especial “apetito” (Espinoza y Peña, 2012).

Es por ello que este libro se centra en proponer un Modelo de Gestión Administrativa para desarrollar una cultura del emprendimiento y

cómo esto podría aprovecharse para diseñar una estrategia de desarrollo que convierta a los estudiantes del nivel secundario en el Perú en verdaderos protagonistas del progreso individual y comunal, teniendo en cuenta las bondades de la cultura del emprendimiento para revolucionar la educación, es que elevamos la presente propuesta para colaborar con la solución del problema expuesto.

Se observa en la actualidad que en el distrito de Chiclayo existe un gran número de habitantes en situación de precariedad, dado que las características del mercado laboral actual se encuentran signadas por mayores exigencias en lo referido a los niveles de conocimientos y preparación académica requeridos para ocupar una vacante, experiencia previa comprobable de competencias adquiridas. En tal contexto nuestro sistema escolar debería hoy integrar una nueva perspectiva en la que esté incluida la más idónea preparación para que el educando sea preparado y formado en cultura emprendedora y así al dejar las aulas ejerza a plenitud su derecho político y económico como ciudadano.

En esa perspectiva, el Proyecto Educativo Nacional al año 2021 y el Proyecto Pedagógico Regional (PEN-PER) deberían ser convenientemente analizados en su capacidad para promover la cultura del emprendimiento. Concentrarse en lo que el Proyecto está haciendo o dejando de hacer, para fomentar la cultura del emprendimiento, constituye una cuestión abordable desde la gerencia social para obtener resultados que coadyuven a mejorar la intervención de un proyecto adscrito al sector educación (Espinoza y Peña, 2012).

Al respecto, es preciso agregar que construir o aplicar una cultura emprendedora, no es tarea fácil, no es una misión que pueda hacer una institución por sí sola, o el Estado por su cuenta; es y demanda una labor conjunta, un esfuerzo entre todos para hacer más corto el camino, es decir, la cultura del emprendimiento debe ser una política y un compromiso de Estado.

Es imprescindible pues, trabajar dicha formación desde la escuela y en acuerdo con la comunidad. Esto hace que ante los continuos cambios se deban replantear continuas actualizaciones pedagógicas y didácticas con el fin de ajustar sincrónicamente los contenidos educativos a los cambios tecnológicos, organizativos y culturales del “mundo del trabajo”; en tal sentido se hace imperativo presentar nuestra propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa basado en el Emprendedurismo en las Instituciones Educativas de Nivel Secundario en la Región Lambayeque, ya que se ha podido observar que los estudiantes del nivel secundario en Lambayeque presentan escasa cultura emprendedora durante el proceso de formación como persona, lo que se manifiesta en la carencia de habilidades emprendedoras que no le permiten trascendencia personal y social.

En tal contexto, se busca proponer un modelo de gestión administrativa para desarrollar una cultura emprendedora en los estudiantes de secundaria en la Región Lambayeque, que permita implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, por lo tanto los estudiantes del Nivel secundario en la Región Lambayeque, presentan escasa cultura emprendedora durante el proceso de formación en la institución, la que se manifiesta en la carencia de habilidades emprendedoras que no le permiten trascendencia personal y social y la adecuada inserción en la PEA.

II. Antecedentes de la investigación

Zorrilla (2013), en su investigación “Factores que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles en el distrito de san juan de Lurigancho. Caso: proyecto jóvenes pilas del programa de empleo juvenil de INPET (2007-2009)”, identificó los factores que han contribuido a la sostenibilidad de iniciativas empresariales de jóvenes participantes del Proyecto –Jóvenes Pilas en el distrito de San Juan de Lurigancho (2007-2009). Los contenidos desarrollados sobre competencias emprendedoras personales y el uso de metodologías participativas -aunados a un perfil emprendedor y una adecuada orientación al mercado- potencian la sostenibilidad de un emprendimiento a cualquier escala, puesto que forjan una actitud emprendedora. Los emprendedores involucrados han justificado mejoras en su persona, negocio y entorno, debido al proyecto. Los hallazgos suman nuevos aportes para configurar una Política de Estado para el emprendimiento juvenil y las MYPE, la cual debe fomentar prioritariamente la articulación comercial que coadyuve a su sostenibilidad; ello exigiría un enfoque inclusivo para atender a las MYPE y a los nuevos emprendimientos juveniles. Es necesario acelerar la creación de dicha Política de Estado. Para los programas y proyectos de autoempleo juvenil en curso, las recomendaciones proponen ajustes que tomen en cuenta estrategias anticipadas para mejorar el apoyo a las iniciativas empresariales juveniles. Para ello las intervenciones deben apuntar a fortalecer la actitud de los jóvenes emprendedores.

Espinoza y Peña (2012) en su trabajo titulado “Los factores que favorecen la cultura del emprendimiento en la educación básica regular. El caso de las instituciones educativas 14511 y 14507” se inició al descubrir que el aspecto lúdico del trabajo incentiva, en los niños y niñas del área rural, la cultura del emprendimiento. No detectó un problema en sí, sino una oportunidad que, en el contexto social del distrito de San Miguel de El Faique (Huancabamba-Piura), ubicado en el quintil 1 de pobreza, tiene una gran potencialidad para promover

el desarrollo sostenible. Esta oportunidad intenta argüir sobre las particularidades de un fenómeno, que ha tenido poca atención académica. Sucede que la investigación en gerencia social estudia las intervenciones de las políticas, programas o proyectos sociales con la intención de mejorarlos, extender su impacto, replicar o sistematizar las experiencias exitosas. En esa perspectiva, el “Proyecto Educativo Nacional al 2021. La Educación que queremos para el Perú”, el Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular, el Plan Nacional de Competitividad y el Proyecto Educativo Regional, fueron examinados para detectar si tienen el vigor para impulsar las cualidades necesarias que necesitan los seres humanos para generar su propio empleo y no depender del empleo que ofrezca alguna empresa o el Estado. Advertida la relación positiva entre educación y emprendimiento elaboramos una propuesta para aprovechar la normatividad existente en el país para articular la innovación en función del incremento de la productividad. Y es que la innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. Por su parte la educación incluye toda una gama de medios complementarios por los cuales se transmiten el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento para educar a los emprendedores.

Varela (2011) comparte las experiencias relacionadas con el emprendimiento y su enseñanza han estado lideradas por empresas públicas y privadas que promueven el fomento y el apoyo técnico a la creación de empresas a través de la generación de *“programas que permiten apoyar al joven a transformar sus sueños en realidad a través de actividades para el fortalecimiento de su potencial por emprender”* y que además, han dado como resultado un sinnúmero de *“programas emprendedores, centros empresariales, parques tecnológicos, centros de incubación, etc”*.

Martínez (2008) pretende identificar las competencias emprendedoras en la población joven (entre 16 y 25 años) que

acceden a la formación ocupacional (educación para el trabajo) con el “*fin de diseñar un programa educativo para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes*”. De acuerdo con este investigador, las personas son susceptibles de ejercer y apropiarse de las competencias emprendedoras cuando participan de forma activa en un adecuado proceso educativo. Adicionalmente, dichas competencias se pueden desarrollar como parte del proceso de desarrollo personal, dado que no sólo inciden en el crecimiento económico, sino que forman parte de un proyecto social integrado y de un proyecto de vida del ciudadano; las competencias para emprender pueden ser actitud mental positiva, capacidad para sobreponerse al fracaso, código ético, ecologismo, facilidad para las relaciones sociales, gestión del tiempo, habilidad de conversación, actitud proactiva y liderazgo, organización y delegación, planificación, selección de personal, tenacidad y toma de decisiones, visión y proyecto de futuro. Esta investigación comparte este punto de vista integral que instala el proceso de formación de ciudadanos emprendedores en una perspectiva teórica y metodológica rica y compleja que, sin dejar de considerar el crecimiento económico, no agota en él la importancia del problema.

Otero (2005) en su investigación “Diseño de un modelo para promover emprendimiento en estudiantes de secundaria en grados 10^o y 11^o de estratos 1, 2 y 3 en Colombia” presentó una investigación apoyada en modelos para promover emprendimiento en estudiantes de educación secundaria y en la metodología VIPLAN, este trabajo de investigación propone, después del acercamiento con una empresa colombiana con este fin, un modelo orientado a identificar cuáles deben ser las actividades que acompañaran el desarrollo de emprendimiento en estudiantes de secundaria en grados 10^o y 11^o de estratos 1, 2 y 3 en Colombia.

Si bien no se ha encontrado estudios científicos sobre la temática directamente relacionada con el tema de este libro a nivel local y regional, se prevé la realización de investigaciones sobre gestión administrativa y cultura emprendedora de forma independiente pero

no relacionadas en un contexto educativo.

Base Epistemológica

La Gestión Administrativa sustentada en el Enfoque de Sistemas

La Teoría General de Sistemas

De acuerdo con Capacho (2011), la Teoría General de los Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados, sosteniendo que la comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas. Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Los objetivos de la Teoría General de Sistemas, es descubrir las similitudes en las construcciones teóricas de todas las disciplinas, esta teoría está comprendida por dos enfoques para su desarrollo. El primer enfoque es el de observar al universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante.

El segundo enfoque es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos (Capacho, 2011).

La teoría general de sistemas (TGS) se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas tal como se establecen que las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

- Los sistemas son abiertos, y que esto es una consecuencia de la primera premisa, entendiéndose así que cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas y generalmente en aquellos que le son contiguos, los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

En la teoría general de sistemas se establece una particularidad para cada sistema, destacando que los sistemas tienen unos propósitos u objetivos, las unidades o elementos y también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo. Para los propósitos de esta investigación, se basará el estudio en la Teoría General de Sistemas y su aplicación en la gestión administrativa, la misma que se pasa a detallar a continuación.

La Gestión Administrativa

Se define a la gestión como *“el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podrá alcanzar”* (Ivancevich 1997, p. 11). Esta definición denota que dependiendo de la calidad con la que se gestione, se podrá obtener mejores resultados. En general, existen distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en “La República de Platón” que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en la “Política de Aristóteles”, la gestión es vista como una acción democrática. Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber,

1993); otros ponen el énfasis en la interacción entre las personas (Mayo, 1977), y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1977 y Fayol, 1971).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons 1976; Luhman, 2000). Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Desde la perspectiva centrada en los procesos que vinculan la gestión al aprendizaje, se define la gestión como: *“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como del entorno”*. Empezar este tipo de procesos implica apuntar al fortalecimiento de la autonomía escolar y de los estilos de gestión de las instituciones educativas, comprenderlas como organizaciones vivas, con capacidad de gestionar el cambio, de aprender y capitalizar los aprendizajes y de mejorar de forma continua.

El objetivo es fortalecer las capacidades de las instituciones escolares en las diferentes dimensiones: directivas, administrativas, pedagógicas, de relaciones con el contexto, de forma que alcancen sus propósitos, respondan a las necesidades educativas y evidencien buenos resultados. Enfoques como los de escuelas eficaces y escuelas inteligentes han aportado insumos para el desarrollo de programas y proyectos que se podrían categorizar en esta línea. Algunas investigaciones, sobre todo de las escuelas eficaces, se han preguntado por los desarrollos de aquellas instituciones educativas que aún en contextos de pobreza logran buenos resultados. En términos generales, existe una coincidencia en señalar que estas

instituciones educativas centran su gestión en lo pedagógico, es decir, además de que tienen claros propósitos y orientaciones de aprendizaje, metodologías acordadas y políticas de evaluación definidas, las demás dimensiones de la vida escolar (administrativa, financiera, comunitaria) se articulan en torno a los propósitos pedagógicos. Este trabajo se corresponde con la labor que realizan los maestros en el aula. Adicionalmente, existe un alto liderazgo directivo, un clima escolar favorable, y las familias juegan un papel importante.

Algunas definiciones funcionales

Según Taylor (1991) se define a la administración como: *“El objeto principal de la Administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”*. En cambio Fayol (1971), señala que *“la doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de las empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier otra índole; sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues responde tanto a las necesidades del ejercicio como a las necesidades de la industria”*; añade: *“Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”*.

La definición de Bachenheimer (2010), indica que la gestión es *“el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa”*. Ponjuan (1988), en su investigación sobre gestión administrativa considera *“Son cuatro las funciones específicas para la efectiva realización de la Gestión Administrativa, las mismas que son: Planeación, organización, dirección y control”*.

a) Planeación: *“consiste en fijar los resultados que se espera alcanzar (objetivos), así como las acciones que se deben realizar para lograrlos.*

Los factores internos y externos que pueden afectar al

emprendimiento deben ser revisados en esta etapa, y se tomaran decisiones para llegar a los resultados deseados”.

b) Organización: *es “el proceso de dividir el trabajo y coordinar el logro de resultados hacia un propósito común, es el acto de combinar habilidades, posibilidades, técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados’’. Se debe tener un especial cuidado con esta etapa, porque involucra a las personas (recursos humanos), siendo necesario crear un ambiente adecuado de trabajo”.*

c) Dirección: *“es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Comprender el compromiso y liderazgo de un grupo, incluye la supervisión de las actividades, la motivación de las personas para que contribuyan eficientemente a los objetivos, así como una adecuada comunicación para facilitar las actividades y evitar conflictos interpersonales”.*

d) Control: *“incluye verificar durante los procesos o al final de los mismos el desempeño del grupo de trabajo. Esta verificación se realiza teniendo en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se hablan tomados en cuanto a las acciones a realizar. A partir del control, se deben tomar medidas correctivas que orienten el trabajo hacia los resultados esperados” (Ponjuan, 1988).*

Gestión Administrativa Educativa

En un inicio, se creía que un modelo de “administración educativa” debía separar las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en

el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución. El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. La gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, mismo que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Importancia de la Gestión Administrativa

Como lo explica Terry (1990), “la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar (...) recursos”. De allí su importancia, ya que a través de esta se puede

lograr el cumplimiento y logro de objetivos estratégicos haciendo sinergia de cada uno de los colaboradores de la entidad.

Gestión de los Aprendizajes

La sociedad postmoderna va adquiriendo una importancia significativa, puesto que le demanda a la educación, a partir del diálogo permanente que establecen, una formación humana en el seno de las instituciones escolares que deben responder a las necesidades de la sociedad en curso. La gestión educacional debe enfilarse sus acciones principalmente en el sentido de insertar en la sociedad a los individuos de forma eficiente para que cada actividad que desarrollen, cualquiera sea, logre los mejores resultados con el mínimo de recursos posibles. Un modelo educacional como el que hasta el momento persiste enfocado hacia el saber, con las concepciones del profesor como centro, la enseñanza en el foco central del proceso, una dirección predominantemente autoritaria con currículos rígidos y comunicación unidireccional del profesor al estudiante, la reproducción memorística de lo que dice el profesor, es excluyente y no posibilita la inserción de ese humano en la sociedad. Sus capacidades intelectuales están pobremente desarrolladas, y por lo tanto estas siempre estarán en el rango de lo potencial y no lo real.

Al respecto Maturana y Niss (2002) plantean: *“La formación humana tiene que ver con el desarrollo del niño o niña como persona capaz de ser co creadora con otros de un espacio humano de convivencia social respetable”* y, continúan diciendo: *“Por eso la formación humana como tarea educacional, consiste en la creación de condiciones que guían y apoyan al niño o niña en su crecimiento como un ser capaz de vivir en el auto respeto y respeto por el otro...”* Soubal (2004) ha definido la gestión escolar como, el conjunto de acciones que se conciben conscientemente y se ejecutan con vistas al cumplimiento de objetivos que dicen relación con la formación integral de las personas para que puedan insertarse en la sociedad eficientemente. Integrar sus aristas administrativas gerenciales, el quehacer educacional y los valores resulta ser significativo en la

gestión y la razón de ser en las instituciones escolares a cualquier nivel. Esta gestión en las instituciones escolares encaminada específicamente a la conformación y re configuración constante del cerebro de los estudiantes por intermedio de la interacción social con vistas a lograr cambios en el significado de la experiencia en los sujetos, le llamamos gestión del aprendizaje.

Actualmente nuestros niños y niñas requieren aprendizajes acordes con las demandas sociales del mundo actual y la escuela requiere de un currículo moderno y viable, que supere la distancia enorme que existe entre lo que el currículo propone, lo que realmente se aplica en las escuelas y lo que finalmente aprenden los estudiantes. La sociedad pos moderna va adquiriendo una importancia significativa, puesto que le está demandando a la educación a partir del diálogo permanente que establecen, una formación humana en el seno de las instituciones escolares que deben responder a las necesidades de la sociedad en curso. La gestión educacional debe enfilar sus acciones principalmente en el sentido de insertar en la sociedad a los individuos de forma eficiente para que cada actividad que desarrollen, cualquiera sea, logre los mejores resultados con el mínimo de recursos posibles. Un modelo educacional como el que hasta el momento persiste enfocado hacia el saber, con las concepciones del profesor como centro, la enseñanza en el foco central del proceso, una dirección predominantemente autoritaria con currículo rígidos y comunicación unidireccional del profesor al estudiante, la reproducción memorística de lo que dice el profesor, es excluyente y no posibilita la inserción de ese humano en la sociedad. Sus capacidades intelectuales están pobremente desarrolladas, y por lo tanto estas siempre estarán en el rango de lo potencial y no lo real.

Maturana y Niss (2002) argumentan que: *“La formación humana tiene que ver con el desarrollo del niño o niña como persona capaz de ser co-creadora con otros de un espacio humano de convivencia social respetable”* y, agregan: *“Por eso la formación humana como tarea educacional, consiste en la creación de condiciones que guían y apoyan al niño o niña en su crecimiento como un ser capaz de vivir*

en el auto respeto y respeto por el otro...”. Esta gestión en las instituciones escolares encaminada específicamente a la conformación y reconfiguración constante del cerebro de los estudiantes por intermedio de la interacción social con vistas a lograr cambios en el significado de la experiencia en los sujetos, le llamamos gestión del aprendizaje. El Marco Curricular Nacional (2014) expuesto por el Ministerio de Educación del Perú, deduce ocho aprendizajes fundamentales. A través de los cuales se propone que el sistema escolar, desde la educación inicial, a lo largo de toda la primaria y hasta el final de la educación secundaria, nos asegure que todos los estudiantes sean capaces de:

- 1) Actuar e interactuar con seguridad y ética, y cuidando su cuerpo: Esto supone que todos los estudiantes se desenvuelven en la vida cotidiana con seguridad y confianza en sí mismos, cuidando y cultivando su cuerpo, y planteándose posibilidades continuas de desarrollo personal, sabiendo asimismo crear vínculos sanos con los demás y afrontar desafíos de manera ética.
- 2) Aprovechar oportunidades y utilizar recursos para encarar desafíos o metas: Esto supone que todos los estudiantes se plantean metas y elaboran respuestas pertinentes para alcanzarlas, aprovechando las oportunidades en contextos favorables o adversos, afrontando riesgos, gestionando los recursos con los que cuentan, trabajando en equipo y actuando de manera emprendedora, con iniciativa, confianza y perseverancia.
- 3) Ejercer plenamente su ciudadanía: Esto supone que todos los estudiantes se reconocen y actúan como sujetos de derechos y comprometidos con el bien común, cumplen sus responsabilidades en la vida social con conciencia histórica y ambiental y con apertura intercultural, conviven y participan democráticamente y deliberan sobre los asuntos públicos.
- 4) Comunicarse con eficacia para su desarrollo personal y la convivencia social: Esto supone que todos los estudiantes se

comunican eficazmente, desde el diálogo intercultural, oralmente y por escrito, empleando códigos y medios tanto digitales como audiovisuales, en lengua originaria, en castellano y a un estándar básico en inglés, para la construcción del conocimiento, la creación y el goce estético y la interrelación social.

- 5) Plantearse y resolver problemas usando estrategias y procedimientos matemáticos: Esto supone que todos los estudiantes plantean y resuelven diversas situaciones problemáticas de contexto real, matemático y/o científico que implican la construcción y el uso de saberes matemáticos, empleando diversas estrategias, argumentando y valorando sus procedimientos y resultados.
- 6) Usar la ciencia y la tecnología para mejorar la calidad de vida: Esto supone que todos los estudiantes producen y hacen uso de conocimientos científicos y tecnológicos para tomar decisiones informadas y dar respuesta a desafíos en diversos contextos, reflexionando críticamente con el mismo fin sobre la ciencia y la tecnología, sus métodos y sus procedimientos, en diálogo con los conocimientos locales y de los pueblos originarios.
- 7) Expresarse artísticamente y apreciar el arte en sus diversas formas: Esto supone que todos los estudiantes crean, interpretan, aprecian y disfrutan diferentes manifestaciones artísticas, desarrollando imaginación, creatividad, sensibilidad y sentido estético para poder expresar sus propias ideas, sentimientos y emociones a través de los distintos lenguajes del arte.
- 8) Gestionar su aprendizaje: Esto supone que todos los estudiantes son capaces de aprender de manera cada vez más autónoma, eficaz y perseverante, evaluando de manera continua las formas en que aprende y autorregulándolas, así como utilizando recursos y estrategias apropiadas tanto a los fines como al contexto y a sus posibilidades.

Estos ocho aprendizajes son necesarios por igual y no admiten jerarquizaciones, ya que todos los estudiantes sin excepción —de cualquier lengua, cultura y creencia religiosa, de cualquier edad, de la costa, la sierra o la selva, de ámbitos urbanos o rurales, al nivel del mar y en las alturas— tienen el mismo derecho de adquirirlos. Esto nos da sentido de cohesión como país, al tiempo que, reconociendo nuestra diversidad, abre la posibilidad de aprendizajes complementarios, específicamente pertinentes a los desafíos de esta diversidad en cada región del país. No se trata, como en el pasado, de aprendizajes que suponen almacenar y repetir una gran cantidad de información, sino de la capacidad de seleccionar, combinar y emplear de manera pertinente diversos tipos de saberes y recursos para actuar sobre la realidad y modificarla, sea que se trate de resolver un problema o de lograr un determinado propósito.

Todos estos aprendizajes exigen la capacidad de trasladar conocimientos y habilidades aplicados en una situación a otra situación diferente, traducir enfoques correspondientes a un determinado campo hacia otro distinto o desconocido. Exigen además flexibilidad, creatividad e imaginación, en el ámbito cognitivo en sentido estricto, en la interacción con otros, en el uso del cuerpo y las manos, o en todos ellos a la vez. El logro de los Aprendizajes Fundamentales supone un cambio radical en la relación con la información. En general, la educación ha propiciado siempre una relación pasiva y acrítica con la información, induciendo básicamente a recibirla, registrarla, recordarla y reproducirla, pues su almacenamiento y repetición eran señal de aprendizaje. Ahora los estudiantes necesitan aprender a relacionarse de una manera activa y reflexiva con la información, lo que les demanda más bien la capacidad de buscarla en distintas fuentes, incluso de producirla, de cotejarla con otra, de discutirla críticamente. Ahora la mejor señal de aprendizaje será su capacidad de utilizarla para resolver una situación determinada. El éxito en esta clase de aprendizajes, que en la pedagogía actual se conoce como competencias, requiere de una ejercitación continua. Necesita, además, aprenderse en situaciones

retadoras, en interacción y comunicación con otros, así como indagando y reflexionando permanentemente de manera crítica. Requiere asimismo oportunidades continuas para afrontar retos que despierten la curiosidad y el interés de las personas que aprenden, que susciten en ellas compromiso y agrado con su propia acción. Esto es una condición necesaria para lograr su disposición voluntaria al esfuerzo sostenido y cotidiano, y aporta estímulos constantes al uso de la imaginación y la creatividad.

El Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021

El Proyecto Educativo Nacional (PEN) surge, como respuesta a un clamor cada vez más unánime: contar en el país con políticas de Estado en educación que emprendan soluciones sostenibles a largo plazo al problema de una educación inequitativa, desfasada de las exigencias de la época, por añadidura ineficaz y relegada de las prioridades nacionales.

Estas políticas deben trascender ministros y gobiernos, por ello deben tener pertinencia, viabilidad y aceptación general. La primera fortaleza del PEN estuvo en el consenso, pues se concibió desde el inicio como expresión de un proceso de concertación con la ciudadanía, los maestros, la comunidad académica y diversas instituciones sociales en todas las regiones del país. La segunda fortaleza fue su mirada de conjunto y su perspectiva de largo plazo. Por lo mismo fue diseñado como un proyecto de cambio a gran escala que necesitaba implementarse de manera articulada y coherente.

El Proyecto Pedagógico Regional

El Proyecto Pedagógico Regional establece que “se quiere que el estudiante posea conocimientos con convicción, con mística para crear empresa, pero también la mística en todas las áreas de su formación, porque queremos un estudiante que tenga bases sólidas, para emprender cualquier actividad que le permita superarse, formando un estudiante que tenga: iniciativa, persistencia,

compromiso, eficiencia y eficacia, para generar creatividad, etc., llegando el estudiante a alcanzar su desarrollo personal y social” (PPR, 2014). El Proyecto Pedagógico Regional denominado: “Modelo Educativo para una Educación Básica de Calidad”, elaborado entre especialistas de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque y la Universidad César Vallejo de Chiclayo en 2014, es tomado en cuenta y aplicado dentro de los currículos educativos del nivel escolar, contiene la propuesta pedagógica de todas las acciones estratégicas que se deben ejecutar con la finalidad de contribuir a la mejora de los aprendizajes.

Este modelo educativo contempla tres importantes áreas curriculares: investigación para la vida, la cultura emprendedora y la identidad cultural regional; además, las líneas de acción del marco curricular nacional, el cual está centrado en el estudiante y promueve aprendizajes significativos a partir del propio contexto.

El Proyecto Educativo Regional al 2021, responde a un primer reto: lograr que la sociedad lambayecana sea culta y educada. Está orientado a mejorar la calidad de los aprendizajes, a disminuir las brechas de inequidad en el acceso y atención de los servicios educativos en los sectores más vulnerables, atendiendo el analfabetismo; promover la autonomía de la gestión en el marco de la democratización y descentralización educativa, buscar el desarrollo de nuestra identidad a través de relaciones interculturales integradoras y equitativas, así como asegurar profesionales idóneos, competitivos e investigadores que aporten al desarrollo lambayecano. Esta propuesta distingue una especial atención a los maestros, los cuales deben ser revalorados socialmente, responsables profesionalmente con la calidad de la educación. En este marco, es necesario rendir cuenta a los padres de familia en cada Institución Educativa, por la calidad de los procesos y los resultados de aprendizaje alcanzados en sus hijos; promover la innovación y el buen desempeño pedagógico y de gestión; desarrollar la alfabetización tecnológica en la población joven – adulta, formar en valores «predicando con el ejemplo», desarrollar

capacidades desde la primera infancia, que permita a nuestra población afrontar los retos del desarrollo regional de este nuevo milenio. El Gobierno Regional de Lambayeque consciente de su rol en materia de educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación y en observancia al artículo N° 47 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales lidera los procesos innovadores que impulsan el desarrollo. En esa perspectiva elaboró el PCR para contar con una sociedad lambayecana diferente, positiva y emprendedora.

Para ello se elaboró la reforma de la educación regional con el fin de formar ciudadanos con capacidad para enfrentar el mundo de una manera responsable y labrarse un porvenir feliz. Este documento desarrolla un currículo regional que tiene como misión renovar las herramientas con las que cuenta el magisterio para que su quehacer en las aulas responda a las expectativas de la comunidad local y regional y desde su práctica logre y movilice a la comunidad educativa hacia una educación productiva en términos económicos y sociales. El Gobierno Regional inició este proceso teniendo como sustento las disposiciones contenidas en el artículo 33 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación. Este sustento normativo hace del PCR un documento con vigor para transformar la educación regional poniendo énfasis al emprendimiento. Es por ello que el *“PCR transita bajo un enfoque humano ambientalista que considera que la mejor forma de desarrollar una sociedad emprendedora es formándola como persona humana en estrecha correlación con las oportunidades y riquezas que nos brinda el entorno natural al que hay que respetar y aprovechar racionalmente. Este instrumento pretende inculcar en los maestros de la región una práctica pedagógica centrada en la transversalidad, es por ello que se han trabajado diseños curriculares diversificados en torno a cinco grandes temas: ciudadanía, educación para el emprendimiento, educación para la equidad, cultura ecológica, identidad regional con enfoque intercultural. La educación para el emprendimiento como tema trasversal pretende desarrollar habilidades para emprender con seguridad y confianza emprendimientos de carácter social y*

económico, es por ello que desarrolla los siguientes temas: habilidades para la gestión y liderazgo”.

La Cultura Emprendedora y su formación

La Cultura Emprendedora

Bonfil, G. (1972) define a la cultura como *“el conjunto de símbolos, valores, actitudes, habilidades, conocimientos, significados, formas de comunicación y organización sociales, y bienes materiales que hacen posible la vida de una sociedad determinada y le permiten transformarse y reproducirse como tal, de una generación a la siguiente”*. A pesar de su amplitud, esta definición es interesante porque muestra los tres elementos de una función: el objeto determinado que es la vida en sociedad, incluyendo su transformación y los elementos que conllevan a ello; las variables independientes que son las formas de comunicación y de organización social y económica, conjuntadas por la estructura institucional, el estado de las artes y la ciencia; y la función, es decir, la regla que interrelaciona lo determinado y lo determinante: la cultura, porque ella amalgama símbolos, valores, actitudes y habilidades técnicas y científicas que mueven la acción humana hacia un fin. Es así, una definición integradora.

De acuerdo con nuestra definición, la cultura es todo acto social, pero como tal es expresable sólo aquel que se convierte en código de conducta y que conforma un sistema de comunicación simbólico, crea identidad y da cohesión a un grupo o una sociedad determinada. Los códigos son resultado de un lenguaje común, una forma de concebir y compartir la idea del mundo y una manera de enfrentarlo. Todo ello determina patrones de conducta donde las manifestaciones individuales y sociales adquieren significado. Como manifestación holista, la cultura envuelve comportamientos y crea sistemas de comunicación donde el idioma, las manifestaciones artísticas, las actitudes del poder y ante el poder, los gustos y los prejuicios se adquieren de manera inconsciente.

En concordancia con nuestra definición, el humano como especie es un hacedor de cultura; todos sus testimonios es cultura. Ésta es la expresión de la cosmovisión que genera una determinada sociedad en un tiempo y lugar específicos, y se ha fundamentado en ciertas ocasiones en el mito, en otras, en la fe o la creencia, en otras más, en la razón o la ciencia. Ninguna de ellas es excluyente, porque en la colectividad coexisten las manifestaciones de carácter racional con las del sentido mágico de la existencia. Así, encontramos desde la antigüedad remota que lo mismo crearon cultura quienes contemplaban los astros para establecer sistemas complejos de predicción de los fenómenos naturales, o para configurar calendarios y formas precisas para medir el tiempo, que quienes lo hacían para predecir el destino de los humanos, de hecho, no existía una diferenciación entre astronomía y astrología; o bien, en la Grecia Clásica, donde tanto las sibilas como los filósofos produjeron cultura, porque la importancia de Delfos era tanta, o más, que la de la Academia de Platón o el Liceo de Aristóteles.

Esta área está orientada a formar una persona con cultura emprendedora y productiva que realice su trabajo de manera eficiente acorde con su edad y su nivel educativo, demostrando una actitud de cambio frente a las diferentes actividades que se presentan en su vida diaria, movilizandolos recursos destinados a actividades productivas y económicas, permitiendo alcanzar su desarrollo personal y social. Para ello se requiere desarrollar en los estudiantes, características necesarias como: Creatividad, iniciativa, innovación, persistencia, compromiso, eficiencia y eficacia a través de un proyecto de vida. Asimismo, deberá desarrollar habilidades sociales como: Liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones. Esta área conduce a la formación de seres humanos más autónomos, responsables, con habilidades para el manejo de la incertidumbre y el riesgo que les permitirá que se hagan realidad sus sueños.

La PPRL enfatiza en la importancia de la Cultura Emprendedora porque la demanda de los padres de familia y la sociedad en pleno;

es que, al cabo de tantos años de estudios, los jóvenes ostenten capacidades que les permita enfrentar las demandas de su supervivencia, demostrando despliegue de recursos que les permitan identificar oportunidades y aprovecharlas, así como demandas y solucionarlas.

Algunas consideraciones para este propósito son:

- Incidir en el desarrollo personal que le permita la adquisición de cualidades individuales que posteriormente le permitirán desenvolverse en su grupo con autonomía, ejerciendo el liderazgo, avizorando las oportunidades y atendiendo a diversas demandas.
- Desarrollar cualidades personales como: iniciativa, creatividad e innovación, adaptación al cambio, toma de decisiones, tolerancia al riesgo e incertidumbre, resolución de problemas, capacidad de aprendizaje, gestión del tiempo. Autonomía, persistencia, empatía, asertividad y ética. Asimismo, las habilidades sociales como: Innovador cultural, saber escuchar y comunicarse, conocimiento del entorno en que actúa, compromiso, trabajo bien hecho, liderazgo, negociación, trabajo colaborativo.
- Finalmente, la elaboración de pequeños y diversos proyectos utilizando los materiales de su entorno, que aprovechen oportunidades o atiendan demandas, así como la creación de proyectos micro-empresariales que lo inserten en el mundo laboral.

Competencias:

- **Desarrollo del ser individual y social:** Desarrolla una autoestima adecuada, valorando sus cualidades y supera sus debilidades, demostrando dominio personal de sus emociones, considerando el impacto de estas en la relación con los demás. Tiene en cuenta las necesidades e intereses de las personas que le rodean, demostrando respeto por los demás buscando

permanentemente la resolución de conflictos para contribuir en la construcción de un ambiente agradable y de confianza.

- **Gestión empresarial:** Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar una tarea, acción productiva o empresa por la que manifiesta agrado.
- **Actividades laborales:** Emprende actividades de supervivencia, proyectos productivos e innovadores vinculados con las oportunidades y demandas de su entorno manifestando iniciativa y compromiso.

ÁREA: CULTURA EMPRENDEDORA							
COMPETENCIAS/LOGROS EDUCATIVOS	CAPACIDADES						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
<p>Desarrollo del ser individual y social Desarrolla una autoestima adecuada, valorando sus cualidades y superando sus debilidades, demostrando dominio personal de sus emociones, considerando el impacto de las mismas en la relación con los demás.</p> <p>Tiene en cuenta las necesidades e intereses de las personas que le rodean, demostrando respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos para contribuir en la construcción de un ambiente agradable y de confianza.</p>		<p>Conocimiento de su cuerpo con relación al espacio y a su grupo etario.</p>	<p>Valora sus cualidades y es consciente de sus defectos. Respeta la opinión de otros.</p>	<p>Toma conciencia del impacto de su actuar en las relaciones con su entorno.</p> <p>Se preocupa por las necesidades e intereses de otros y respeta decisiones contrarias.</p>	<p>Plantea soluciones a posibles conflictos y demuestra control emocional que le permite generar confianza y credibilidad.</p>	<p>Maneja y controla emociones ante situaciones de conflicto.</p> <p>Se compromete con las necesidades de su entorno, canalizando ideas y recursos para el logro de beneficios colectivos.</p>	<p>Plantea soluciones a posibles conflictos de manera consensuada. Convoca y moviliza a un grupo, en función a un beneficio colectivo.</p>

ÁREA: CULTURA EMPRENDEDORA							
COMPETENCIAS/LOGROS EDUCATIVOS	CAPACIDADES						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Gestión empresarial Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar una tarea, acción productiva o empresa por la que manifiesta agrado.		Se identifica como parte de una familia y de una comunidad, reconociendo sus necesidades	Identifica las tareas, actividades de supervivencia o acciones productivas que ofrezca o demande su entorno.	Recopila información sobre las tareas, actividades de supervivencia o acciones productivas que ofrezca o demande su entorno.	Selecciona los materiales necesarios que hacen posible el desarrollo de las actividades que ofrezca o demande su entorno.	Diseña un modelo de plan de acción para crear una empresa alrededor de la tarea, actividad, producto o servicio identificado que ofrezca o demande su	Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar tareas, actividades de supervivencia y acciones que ofrezca o
Actividades laborales Emprende actividades de supervivencia, proyectos productivos e innovadores vinculados con las oportunidades y demandas de su entorno manifestando iniciativa y compromiso.		Identifica las actividades productivas de su región.	Plantea ideas novedosas que permitan elaborar un proyecto.	Elabora pequeños proyectos utilizando los materiales de su entorno	Emprende proyectos productivos e innovadores vinculados con la cultura regional manifestando iniciativa y compromiso	Emprende un proyecto productivo definiendo las estrategias, haciendo uso de su capacidad de relación con otros y el entorno.	Emprende un proyecto productivo definiendo las estrategias, avizorando riesgos y mecanismos para enfrentarlos.

Emprendedurismo

Emprender es sinónimo de iniciar, explorar, promover, organizar, tomar riesgo. Los seres humanos en general son una especie emprendedora, porque en el transcurso de su existencia han generado patrones de conducta relacionados con la innovación. Observamos este hecho desde el mismo tránsito de la prehistoria a la historia de la humanidad, la cual implicó seguramente la existencia de seres capaces de explorar y organizar, hombres incógnitos, emprendedores primitivos capaces de tomar riesgos y sostener iniciativas que contribuyeron a mejorar la vida de la humanidad: son ellos los que crearon instrumentos de caza: el hacha de mano, la lanza, vestimenta, descubrieron el fuego, la agricultura, la cocción del barro, construyeron viviendas, inventaron la escritura y con ello, la historia; en fin, inventaron la especialización social y la ciudad.

Sin embargo, en este periodo los emprendedores regresaron a sus costumbres de ganancia y seguridad, el sistema les protegía, por lo tanto, no introdujeron valores competitivos a sus actividades, actuaron en sistemas monopólicos: la protección, no la competencia, garantizó su presencia en el mercado. El empleo no fue resultado de la expansión de la demanda, en su conjunción fue la permanencia en el empleo, no el crecimiento de la productividad, lo que predominó como valor de las empresas; la estabilidad del negocio, no el cambio de tecnología y conocimiento era la base de permanencia en el mercado. Por otra parte, el sistema educativo se enfocó más a estudiar y comprender la justicia social que la economía, más a la política como carrera que a la teoría económica, más a analizar la desigualdad que al compromiso de vincular el conocimiento con la producción y la innovación de los bienes de capital para la competencia internacional. El proteccionismo entró en crisis en los años ochenta.

Desde entonces prevalece en el país la necesidad de orientar la formación de instituciones económicas ligadas a proyectos de largo plazo en todos sus aspectos. Competencia, formación de capital

humano, información, calidad, competitividad, son nuevas palabras e implican nuevos valores para aquellos que deseen emprender un cambio en las condiciones de la vida económica nacional.

Actualmente nuestros niños y niñas requieren aprendizajes acordes con las demandas sociales del mundo actual y la escuela requiere de un currículo moderno y viable, que supere la distancia enorme que existe entre lo que el currículo propone, lo que realmente se aplica en las escuelas y lo que finalmente aprenden los estudiantes.

La sociedad pos moderna va adquiriendo una importancia significativa, puesto que le está demandando a la educación a partir del diálogo permanente que establecen, una formación humana en el seno de las instituciones escolares que deben responder a las necesidades de la sociedad en curso. La gestión educacional debe enfilarse sus acciones principalmente en el sentido de insertar en la sociedad a los individuos de forma eficiente para que cada actividad que desarrollen, cualquiera sea, logre los mejores resultados con el mínimo de recursos posibles.

Un modelo educativo como el que hasta el momento persiste enfilado hacia el saber, con las concepciones del profesor como centro, la enseñanza en el foco central del proceso, una dirección predominantemente autoritaria con currículos rígidos y comunicación unidireccional del profesor al estudiante, la reproducción memorística de lo que dice el profesor, es excluyente y no posibilita la inserción de ese humano en la sociedad. Sus capacidades intelectuales están pobremente desarrolladas, y por lo tanto estas siempre estarán en el rango de lo potencial y no lo real.

Al respecto Maturana y Niss (2002) plantean: “La formación humana tiene que ver con el desarrollo del niño o niña como persona capaz de ser co-creadora con otros de un espacio humano de convivencia social respetable” y, continúa diciendo: “Por eso la formación humana como tarea educacional, consiste en la creación de condiciones que guían y apoyan al niño o niña en su crecimiento como un ser capaz de vivir en

el auto respeto y respeto por el otro...”. Esta gestión en las instituciones escolares encaminada específicamente a la conformación y re configuración constante del cerebro de los estudiantes por intermedio de la interacción social con vistas a lograr cambios en el significado de la experiencia en los sujetos, le llamamos gestión del aprendizaje.

Cultura Emprendedora

Cultura Emprendedora es un comportamiento social, donde las personas actúan por sí mismas para resolver los problemas que les preocupan. La iniciativa individual y la solidaridad son componentes esenciales de la cultura emprendedora. Este concepto, acuñado por el Sociólogo de la Universidad de Harvard, James Coleman, relaciona en forma directa el grado de desarrollo y eficiencia de las sociedades humanas a la existencia de redes sociales de confianza mutua y solidaridad. De la inspiración y el trabajo de los emprendedores, han surgido gran parte de las iniciativas empresarias y soluciones innovadoras que conocemos. Existe hoy un reconocimiento generalizado acerca del decisivo aporte que los emprendedores hacen por la creación de riqueza y el progreso de los países.

La Formación Emprendedora:

La educación forma a los sujetos para la vida, y es aquí donde tienen cabida conceptos íntimamente ligados a la identidad personal, como la humanización y emancipación del sujeto (Bernal, 2005). Desde la fragua de la identidad personal se conduce al sujeto hacia la segregación, independencia o individuación que, junto con determinados procesos de interacción colectiva, constituyen la identidad personal en una atmósfera de dinamismo vital (Waterman, 1982). Desde una vertiente histórica- modernista, consideramos dos postulaciones sobre el término. De un lado, la identidad personal se identifica con la autopertenencia del sujeto y está “cubierta” por un manto de subjetividad que encuentra su razón de ser en el ejercicio de la libertad personal. Esa libre capacidad de elección y decisión encuentra su espacio en el seno de la sociedad, donde el sujeto

desarrolla su función emancipadora. Por otro lado, desde una comprensión postmodernista del término, autores como Derrida (1994) postulan las llamadas filosofías de la diferenciación.

Hay la necesidad de reorganizar el concepto y considerar las ambivalencias y paradojas en las que se halla el sujeto (Bernal, 2005; Zacarés, Iborra, Tomás y Serra, 2009). Así, suponemos crucial la consideración comunicativa, dialógica y reflexiva en la que el sujeto se ve inmerso en su interacción con sus semejantes. La importancia de los procesos sociales radica en su incidencia en el modo de verse y entenderse el sujeto, propiciando la llamada construcción cultural humana con notable relevancia en la construcción de la identidad personal (Bruner, 1991). Nos referimos a un sinfín de normas, símbolos, constructos, mitos, etc., que están condicionados por los aspectos biológicos esenciales del sujeto (Morin, 2002) y que se postulan como rasgos delimitadores de la cultura en cuanto elemento fundamental para el desarrollo y la liberación del sujeto racional (Bernal, 2003). La cultura referida emerge como resultado de un proceso de intelección activo del ser humano, así como de la capacitación cerebral de la que éste dispone, lo que posibilita el proceso de enculturación, núcleo articular de la configuración identitaria del sujeto. En el marco economicista en el que tradicionalmente se ha movido la educación referida, la construcción identitaria aparecía vinculada, de manera determinante, a los procesos empresariales.

En la actualidad, y dada la necesidad social actual, la educación emprendedora debe ir más allá de la tradicional adquisición de conocimientos y destrezas vinculadas al ámbito estrictamente empresarial que desarrollada en el sujeto una identidad empresarial. Precisamos, por tanto, incidir en la promoción de una verdadera cultura emprendedora que conduzca hacia la construcción identitaria del sujeto desde una vertiente holística, integradora y global donde el sujeto aúne su identidad personal e identidad empresarial en una sola: identidad emprendedora. Al respecto, se ha producido un incremento notable de políticas y planes destinados a fomentar el espíritu

emprendedor como medio fundamental para fomentar el crecimiento social, económico y profesional (Donnellon, Ollila y Williams, 2014). Surgen así diversos programas cuyo cometido principal se vincula a ello, aunque esto no es óbice para conseguir la incidencia identitaria anhelada.

EDUCACION PARA LA VIDA

A través de la historia se puede decir que hay dos escenarios

- 1) Hasta el siglo XX los aprendizajes eran en función al “saber” es decir el conocer las cosas, el hombre, la sociedad, el conocimiento, llegando a ser un conocimiento netamente memorístico, dogmático y el desarrollo del intelecto netamente cognoscitivo
- 2) El siglo XXI los aprendizajes están basados en el estudio del “ser”, aprender a vivir, o sea una educación para la vida, orientada hacia la comunidad, hacia la sociedad para una convivencia armoniosa con responsabilidad y una conducta con valores humanos y sociales.

¿Que es la vida humana?

Desde una dimensión conceptual, podemos decir que la vida humana se resume a un ser que actúa en el mundo e interactúa con sus quehaceres.

El ser que actúa en el mundo tiene una tendencia al desarrollo a la creatividad, a la trascendencia, esto se traduce como una voluntad de vivir honestamente.

ASPECTOS BASICOS PARA UNA EDUCACION PARA LA VIDA

- 1) Satisfacción de las necesidades biológicas, el ser humano tiene que primero satisfacer estas necesidades básicas como; dormir, comer, beber, respirar, descansar, etc.
- 2) Satisfacción de las necesidades psicológicas, el ser humano también tiene que satisfacer estas necesidades de: seguridad,

aprobación, estimación social, dependencia y aprobada vida afectiva.

- 3) Satisfacción de necesidades superiores, se puede decir que las necesidades biológicas y psicológicas son requisitos para poder alcanzar: el autoconocimiento, sentido a la vida, realización de potencialidades, creatividad, vida afectiva buena, trascendencia etc.

ASPECTOS IMPORTANTES DE LA VIDA HUMANA

1. VALORAR EL MUNDO

Se dice que el ser humano tiene que valorarse, valorar también su familia, la comunidad y la sociedad, para que este sea el comienzo de una formación ética para la vida, una tarea básica de la educación para la vida, es ayudar al educando a formar una jerarquía de valores, como formación rectora de su personalidad.

2. APRENDER A VIVIR

Significa, saber y poder hacer frente a las circunstancias, es saber responder a los obstáculos y situaciones problemáticas que se presentan en la vida, es estar preparado para cada momento que la vida nos brinda y actuar con justicia.

3. APRENDER A CONVIVIR

Se debe aprender a tener una convivencia en la que el prójimo sea considerado como una persona a respetar y no como un ser a manejar y utilizar, convivencia en la que se aprenda a estimar la dignidad del ser humano y a convivir como personas honestas.

RETO DE LOS EDUCADORES

- a. Propender a una formación del educando, centrado en el “ser”, con todas sus potencialidades humanas
- b. Dotar de estrategias necesarias, para enseñar mejor los aprendizajes básicos, para satisfacer las necesidades humanas y poder desarrollar todas sus potencialidades.

- c. Trabajar con un currículo producto de un diagnóstico de la realidad social actual, con competencias y capacidades que se orienten a desempeños de formación ética para la vida.
- d. Propender a formar educandos con una conciencia crítica, reflexiva, valorativa y creadora, donde la persona tenga la prioridad, para una verdadera convivencia humana.

III. RESULTADO DEL DIAGNOSTICO

Presentación de los resultados

Los resultados obtenidos mediante la escala valorativa aplicada a los estudiantes de las tres provincias de la región Lambayeque, que han sido tomadas como una muestra representativa, con el propósito de conocer y determinar si se desarrolla una cultura emprendedora en los estudiantes de primer grado del nivel secundario de la región.

Estos fueron organizados de manera que sean sistematizados en tablas y gráficos estadísticos, para proceder luego a su análisis e interpretación, de cada una de las tres competencias del estudiante; en segundo lugar, se presenta la discusión de los resultados en base a la problemática y la Escala valorativa.

Los resultados obtenidos de la escala valorativa se detallan a continuación, a nivel de competencias y por Institución Educativa emblemática de la región.

Institución Educativa: Santa Lucía de la Ugel de Ferreñafe.

Tabla 1: COMPETENCIA 1.- ACTIVIDADES LABORALES.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.-Identifico las actividades productivas de mi región.	32	44%	21	29%	6	8%	6	8%	7	10%
2.-Las ideas novedosas que tengo las convierto en una actividad.	41	57%	12	17%	3	4%	8	11%	8	11%
3.-Elaboro actividades utilizando los materiales de mi zona.	20	28%	23	32%	10	14%	9	13%	10	14%
4.-Elaboro proyectos productivos relacionados con la cultura regional	21	29%	24	33%	12	17%	7	10%	8	11%
5.-Demuestro iniciativa para elaborar proyectos dentro de mi Institución Educativa.	28	39%	27	38%	5	7%	6	8%	6	8%
6.-Hago uso de mi capacidad para emprender una actividad.	21	29%	30	42%	10	14%	6	8%	5	7%
7.-Utilizo estrategias y mecanismos para enfrentar riesgos dentro de mi Institución Educativa.	20	28%	21	35%	14	17%	8	10%	9	11%
8.-Programo actividades vinculados con las oportunidades de mi entorno.	25	35%	17	24%	11	15%	11	15%	8	11%
9.-Manifesto iniciativa y compromiso para realizar actividades.	27	38%	23	32%	10	14%	5	7%	7	10%
10.-Aprovecho siempre las oportunidades para realizar eventos que beneficien de mis compañeros.	24	33%	21	29%	10	14%	9	13%	8	11%
TOTAL 72 estudiantes	259	36%	223	31%	89	12%	74	10%	75	10%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos en los 72 estudiantes encuestados en la Institución Educativa Santa Lucía de la Provincia de Ferreñafe, se observa que en la primera competencia: Actividades laborales, en sus diez ítems 75 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 10% de los estudiantes, y 74 de las veces de acuerdo (D), que equivale al 10%, 89 de las veces han opinado estar indiferente (I) lo cual representa el 12% de los estudiantes, y 223 de las veces en desacuerdo (ED), que equivale al 31% y 259 de las veces muy en desacuerdo (MD) que equivale al 36%, evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia Actividades laborales contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Es por ello que, si para el estudiante se propone un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, se logrará revertir el 79% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo, desarrollando la competencia: Actividades laborales en los estudiantes para el mejorar los aprendizajes.

**Institución Educativa: Juan Manuel Iturregui de la Ugel
de Lambayeque**

Tabla 2: COMPETENCIA 1.- ACTIVIDADES LABORALES.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.-Identifico las actividades productivas de mi región.	37	51%	25	35%	7	10%	1	1%	2	3%
2.-Las ideas novedosas que tengo las convierto en una actividad.	15	21%	46	64%	4	6%	4	6%	3	4%
3.-Elaboro actividades utilizando los materiales de mi zona.	23	32%	26	36%	14	19%	6	8%	3	4%
4.-Elaboro proyectos productivos relacionados con la cultura regional	23	32%	27	38%	14	19%	4	6%	4	6%
5.-Demuestro iniciativa para elaborar proyectos dentro de mi Institución Educativa.	30	42%	30	42%	7	10%	3	4%	2	3%
6.-Hago uso de mi capacidad para emprender una actividad.	23	32%	35	49%	11	15%	1	1%	2	3%
7.-Utilizo estrategias y mecanismos para enfrentar riesgos dentro de mi Institución Educativa.	17	24%	30	42%	16	22%	3	4%	6	8%
8.-Programo actividades vinculados con las oportunidades de mi entorno.	19	26%	27	38%	9	13%	11	15%	6	8%
9.-Manifesto iniciativa y compromiso para realizar actividades.	25	35%	29	40%	11	15%	3	4%	4	6%
10.-Aprovecho siempre las oportunidades para realizar eventos que beneficien de mis compañeros.	23	32%	28	39%	12	17%	5	7%	4	6%
TOTAL 72 estudiantes	235	33%	303	42%	105	15%	41	6%	36	5%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos en los 72 estudiantes encuestados en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de la Provincia de Lambayeque, se observa que en la primera competencia: Actividades laborales, en sus diez ítems 36 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 5% de los estudiantes, y 41 de las veces de acuerdo (D), que equivale al 6%, 105 de las veces han opinado estar indiferente (I) lo cual representa el 15% de los estudiantes, y 303 de las veces en desacuerdo (ED), que equivale al 42% y 235 de las veces muy en desacuerdo (MD) que equivale al 33%, evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia Actividades laborales contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Es por ello que si para el estudiante se propone un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, se logrará revertir el 90% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo, desarrollando la competencia: Actividades laborales en los estudiantes para el mejorar los aprendizajes.

Institución Educativa: San José de la Ugel de Chiclayo.
Tabla 3: COMPETENCIA 1.- ACTIVIDADES LABORALES.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.-Identifico las actividades productivas de mi región.	71	39%	49	27%	19	11%	19	11%	22	12%
2.-Las ideas novedosas que tengo las convierto en una actividad.	89	49%	31	17%	13	7%	23	13%	24	13%
3.-Elaboro actividades utilizando los materiales de mi zona.	47	26%	53	29%	27	15%	25	14%	28	16%
4.-Elaboro proyectos productivos relacionados con la cultura regional	49	27%	55	31%	31	17%	21	12%	24	13%
5.-Demuestro iniciativa para elaborar proyectos dentro de mi Institución Educativa.	63	35%	61	34%	17	9%	19	11%	20	11%
6.-Hago uso de mi capacidad para emprender una actividad.	49	27%	67	37%	27	15%	19	11%	18	10%
7.-Utilizo estrategias y mecanismos para enfrentar riesgos dentro de mi Institución Educativa.	47	26%	49	27%	35	19%	23	13%	26	14%
8.-Programo actividades vinculados con las oportunidades de mi entorno.	57	32%	41	23%	29	16%	29	16%	24	13%
9.-Manifesto iniciativa y compromiso para realizar actividades.	61	34%	53	29%	27	15%	17	9%	22	12%
10.-Aprovecho siempre las oportunidades para realizar eventos que beneficien de mis compañeros.	55	31%	49	27%	27	15%	25	14%	24	13%
TOTAL 180 estudiantes	588	33%	508	28%	252	14%	220	12%	232	13%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos en los 180 estudiantes encuestados en la Institución Educativa San José de la Provincia de Chiclayo, se observa que en la primera competencia: Actividades laborales, en sus diez ítems 232 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 13% de los estudiantes, y 220 de las veces de acuerdo (D), que equivale al 12%, 252 de las veces han opinado estar indiferente (I) lo cual representa el 14% de los estudiantes, y 508 de las veces en desacuerdo (ED), que equivale al 28% y 588 de las veces muy en desacuerdo (MD) que equivale al 33%, evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia Actividades laborales contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Es por ello que si para el estudiante se propone un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, se logrará revertir el 75% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo, desarrollando la competencia: Actividades laborales en los estudiantes para el mejorar los aprendizajes.

Institución Educativa: Santa Lucía de la Ugel de Ferreñafe.

Tabla 4: COMPETENCIA 2.-GESTIÓN EMPRESARIAL.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11.-Me identifico como parte de una comunidad, reconociendo sus necesidades.	34	47%	22	31%	7	10%	3	4%	6	8%
12.-Identifico las tareas, actividades o acciones productivas que demanda mi entorno.	32	44%	25	35%	9	13%	2	3%	4	6%
13.-Recojo información sobre las actividades productivas que ofrece mi entorno.	23	32%	23	32%	14	19%	5	7%	7	10%
14.-Selecciono materiales necesarios que hacen posible el desarrollo de las actividades que demanda mi entorno	24	33%	26	36%	11	15%	6	8%	5	7%
15.-Un plan de trabajo se elabora antes de realizar una actividad que demanda mi entorno.	24	33%	30	42%	13	18%	2	3%	3	4%
16.-La información y los recursos se pueden gestionar en beneficio de mi comunidad.	20	28%	23	32%	16	22%	8	11%	5	7%
17.-Puedo crear una micro empresa en la comunidad donde vivo.	27	38%	18	25%	11	15%	3	11%	3	11%
18.-La planificación es importante para proyectar actividades que permitan resolver problemas de mi comunidad.	29	40%	25	35%	8	11%	5	7%	5	7%
19.-Cuando tengo una tarea la realizo con agrado.	35	49%	21	29%	6	8%	4	6%	6	8%
20.-La creación de una micro empresa beneficiaría a mi comunidad donde vivo.	28	39%	23	32%	10	14%	7	10%	4	6%
TOTAL 72 estudiantes	276	38%	236	33%	105	15%	50	7%	53	7%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos por los 72 estudiantes encuestados en la Institución Educativa Santa Lucía de la Provincia de Ferreñafe, se observa que en la segunda competencia en sus diez ítems, 53 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 7% de los estudiantes, 50 de las veces de acuerdo (D) que equivale al 7% , 105 de las veces han opinado indiferente que representa al 15%, 236 de las veces han opinado estar en desacuerdo representando el 33% y 276 de las veces han opinado estar en muy en desacuerdo representando el 38% evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia de Gestión empresarial contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Es por ello que es necesario proponer un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, para revertir el 86% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo y sobre todo desarrollar la competencia de gestión empresarial muy necesaria en la formación de los estudiantes.

Institución Educativa: Juan Manuel Iturregui de la Ugel de Lambayeque.

Tabla 5: COMPETENCIA 2.-GESTIÓN EMPRESARIAL.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11.-Me identifico como parte de una comunidad, reconociendo sus necesidades.	39	54%	21	29%	9	13%	2	3%	1	1%
12.-Identifico las tareas, actividades o acciones productivas que demanda mi entorno.	30	42%	27	38%	11	15%	2	3%	2	3%
13.-Recojo información sobre las actividades productivas que ofrece mi entorno.	21	29%	25	35%	16	22%	4	6%	6	8%
14.-Selecciono materiales necesarios que hacen posible el desarrollo de las actividades que demanda mi entorno	24	33%	26	36%	13	18%	6	8%	3	4%
15.-Un plan de trabajo se elabora antes de realizar una actividad que demanda mi entorno.	22	31%	29	40%	14	19%	2	3%	5	7%
16.-La información y los recursos se pueden gestionar en beneficio de mi comunidad.	22	31%	26	36%	18	25%	3	4%	3	4%
17.-Puedo crear una micro empresa en la comunidad donde vivo.	17	24%	20	28%	18	25%	10	14%	7	10%
18.-La planificación es importante para proyectar actividades que permitan resolver problemas de mi comunidad.	31	43%	22	31%	10	14%	6	8%	3	4%
19.-Cuando tengo una tarea la realizo con agrado.	40	56%	22	31%	8	11%	1	1%	1	1%
20.-La creación de una micro empresa beneficiaría a mi comunidad donde vivo.	30	42%	25	35%	10	14%	2	3%	5	7%
TOTAL 72 estudiantes	276	38%	243	34%	127	18%	38	5%	36	5%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos por los 72 estudiantes encuestados en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de la Provincia de Lambayeque, se observa que en la segunda competencia en sus diez ítems, 36 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 5% de los estudiantes, 38 de las veces de acuerdo (D) que equivale al 5% , 127 de las veces han opinado indiferente que representa al 18%, 243 de las veces han opinado estar en desacuerdo representando el 34% y 276 de las veces han opinado estar en muy en desacuerdo representando el 38% evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia de Gestión empresarial contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Es por ello que es necesario proponer un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, para revertir el 90% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo y sobre todo desarrollar la competencia de gestión empresarial muy necesaria en la formación de los estudiantes.

Institución Educativa: San José de la Ugel de Chiclayo.

Tabla 6: COMPETENCIA 2.-GESTIÓN EMPRESARIAL.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11.-Me identifico como parte de una comunidad, reconociendo sus necesidades.	75	42%	51	28%	21	12%	13	7%	20	11%
12.-Identifico las tareas, actividades o acciones productivas que demanda mi entorno.	71	39%	57	32%	25	14%	11	6%	16	9%
13.-Recojo información sobre las actividades productivas que ofrece mi entorno.	53	29%	53	29%	35	19%	17	9%	22	12%
14.-Selecciono materiales necesarios que hacen posible el desarrollo de las actividades que demanda mi entorno	55	31%	59	33%	29	16%	19	11%	18	10%
15.-Un plan de trabajo se elabora antes de realizar una actividad que demanda mi entorno.	55	31%	67	37%	33	18%	11	6%	14	8%
16.-La información y los recursos se pueden gestionar en beneficio de mi comunidad.	47	26%	53	29%	39	22%	23	13%	18	10%
17.-Puedo crear una micro empresa en la comunidad donde vivo.	71	39%	53	29%	29	16%	13	7%	14	8%
18.-La planificación es importante para proyectar actividades que permitan resolver problemas de mi comunidad.	65	36%	57	32%	23	13%	17	9%	18	10%
19.-Cuando tengo una tarea la realizo con agrado.	63	35%	53	29%	27	15%	21	12%	16	9%
20.-La creación de una micro empresa beneficiaría a mi comunidad donde vivo.	77	43%	49	27%	19	11%	15	8%	20	11%
TOTAL 180 estudiantes	632	35%	552	31%	280	16%	160	9%	176	10%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos por los 180 estudiantes encuestados en la Institución Educativa San José de la Provincia de Chiclayo, se observa que en la segunda competencia en sus diez ítems, 176 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 10% de los estudiantes, 160 de las veces de acuerdo (D) que equivale al 9% , 280 de las veces han opinado indiferente que representa al 16%, 552 de las veces han opinado estar en desacuerdo representando el 31% y 632 de las veces han opinado estar en muy en desacuerdo representando el 35% evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia de Gestión empresarial contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Es por ello que es necesario proponer un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, para revertir el 82% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo y sobre todo desarrollar la competencia de gestión empresarial muy necesaria en la formación de los estudiantes.

Institución Educativa: Santa Lucía de la Ugel de Ferreñafe.

Tabla 7: COMPETENCIA 3.- DESARROLLO DEL SER INDIVIDUAL Y SOCIAL

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21.-Respeto la opinión de mis compañeros de estudio	50	69%	10	14%	3	4%	6	8%	3	4%
22.-Soy consciente de la forma como me desempeño en relación con mi entorno.	27	38%	30	42%	5	7%	4	6%	6	8%
23.-Me preocupa las necesidades e intereses mis amigos y respeto las decisiones contrarias.	23	29%	30	42%	9	13%	6	10%	4	7%
24.-Valoro mis cualidades y soy consciente de mis defectos.	39	54%	20	28%	5	7%	4	6%	4	6%
25.-Planteo soluciones a posibles conflictos y demuestro control emocional.	25	35%	29	40%	8	11%	2	3%	8	11%
26.-Mi comportamiento genera confianza y credibilidad en mis compañeros.	24	33%	31	43%	7	10%	6	8%	4	6%
27.-Me comprometo con las necesidades de mi entorno, para el logro de beneficios colectivos.	24	33%	23	32%	10	14%	11	15%	4	6%
28.-Demuestro respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos.	32	44%	26	36%	9	13%	3	4%	2	3%
29.-Reúne a un grupo, en función a un beneficio colectivo.	29	40%	20	28%	8	11%	6	8%	9	13%
30.-Controlo mis emociones ante situaciones de conflicto.	35	49%	22	31%	6	8%	6	8%	3	4%
TOTAL 72 estudiantes	306	43%	241	33%	70	10%	55	8%	48	7%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos por los 72 estudiantes encuestados en la Institución Educativa Santa Lucía de la Provincia de Ferreñafe, se observa que en la tercera competencia en sus diez ítems, 48 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 7% de los estudiantes, 55 de las veces de acuerdo (D) que equivale al 8% , 70 de las veces han opinado indiferente que representa al 10%, 241 de las veces han opinado estar en desacuerdo representando el 33% y 306 de las veces han opinado estar en muy en desacuerdo representando el 43% evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia: Desarrollo del ser individual y social contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Por ello es necesario proponer un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, que permita revertir el 86% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo, promoviendo el desarrollo de los aprendizajes a través de la competencia: Desarrollo del ser individual y social.

Institución Educativa: Juan Manuel Iturregui de la Ugel de Lambayeque.

Tabla 8: COMPETENCIA 3.- DESARROLLO DEL SER INDIVIDUAL Y SOCIAL

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21.-Respeto la opinión de mis compañeros de estudio	49	68%	15	21%	6	8%	1	1%	1	1%
22.-Soy consciente de la forma como me desempeño en relación con mi entorno.	32	44%	31	43%	7	10%	1	1%	1	1%
23.-Me preocupa las necesidades e intereses mis amigos y respeto las decisiones contrarias.	23	32%	34	47%	11	15%	2	3%	2	3%
24.-Valoro mis cualidades y soy consciente de mis defectos.	41	57%	22	31%	3	4%	4	6%	2	3%
25.-Planteo soluciones a posibles conflictos y demuestro control emocional.	30	42%	31	43%	5	7%	3	4%	3	4%
26.-Mi comportamiento genera confianza y credibilidad en mis compañeros.	28	39%	28	39%	11	15%	2	3%	3	4%
27.-Me comprometo con las necesidades de mi entorno, para el logro de beneficios colectivos.	26	36%	26	36%	13	18%	5	7%	2	3%
28.-Demuestro respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos.	24	33%	34	47%	11	15%	1	1%	2	3%
29.-Reúne a un grupo, en función a un beneficio colectivo.	26	36%	23	32%	17	24%	3	4%	3	4%
30.-Controlo mis emociones ante situaciones de conflicto.	30	42%	25	35%	8	11%	4	6%	5	7%
TOTAL 72 estudiantes	309	43%	269	37%	92	13%	26	4%	24	3%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos por los 72 estudiantes encuestados en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de la Provincia de Lambayeque, se observa que en la tercera competencia en sus diez ítems, 24 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 3% de los estudiantes, 26 de las veces de acuerdo (D) que equivale al 4% , 92 de las veces han opinado indiferente que representa al 13%, 269 de las veces han opinado estar en desacuerdo representando el 37% y 309 de las veces han opinado estar en muy en desacuerdo representando el 43% evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia: Desarrollo del ser individual y social contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Por ello es necesario proponer un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, que permita revertir el 93% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo, promoviendo el desarrollo de los aprendizajes a través de la competencia: Desarrollo del ser individual y social.

Institución Educativa: San José de la Ugel de Chiclayo.

Tabla 9: COMPETENCIA 3.- DESARROLLO DEL SER INDIVIDUAL Y SOCIAL

PREGUNTA / VALORACIÓN	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21.-Respeto la opinión de mis compañeros de estudio	14	8%	27	15%	13	7%	19	11%	107	59%
22.-Soy consciente de la forma como me desempeño en relación con mi entorno.	61	34%	67	37%	17	9%	15	8%	20	11%
23.-Me preocupa las necesidades e intereses mis amigos y respeto las decisiones contrarias.	49	27%	67	37%	25	14%	23	13%	16	9%
24.-Valoro mis cualidades y soy consciente de mis defectos.	16	9%	47	26%	17	9%	19	11%	81	45%
25.-Planteo soluciones a posibles conflictos y demuestro control emocional.	57	32%	65	36%	23	13%	11	6%	24	13%
26.-Mi comportamiento genera confianza y credibilidad en mis compañeros.	55	31%	71	39%	21	12%	17	9%	16	9%
27.-Me comprometo con las necesidades de mi entorno, para el logro de beneficios colectivos.	55	31%	53	29%	27	15%	29	16%	16	9%
28.-Demuestro respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos.	71	39%	59	33%	25	14%	13	7%	12	7%
29.-Reúne a un grupo, en función a un beneficio colectivo.	65	36%	47	26%	23	13%	19	11%	26	14%
30.-Controlo mis emociones ante situaciones de conflicto.	77	43%	51	28%	19	11%	19	11%	14	8%
TOTAL 180 estudiantes	520	29%	554	31%	210	12%	184	10%	332	18%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Mayo 2019.

Según los resultados obtenidos por los 180 estudiantes encuestados en la Institución Educativa San José de la Provincia de Chiclayo, se observa que en la tercera competencia en sus diez ítems, 332 de las veces han opinado estar muy de acuerdo (MA) lo cual representa el 18% de los estudiantes, 184 de las veces de acuerdo (D) que equivale al 10% , 210 de las veces han opinado indiferente que representa al 12%, 554 de las veces han opinado estar en desacuerdo representando el 31% y 520 de las veces han opinado estar en muy en desacuerdo representando el 29% evidenciándose de manera contundente que los estudiantes no desarrollan la competencia: Desarrollo del ser individual y social contenida en el Proyecto Pedagógico Regional.

Por ello es necesario proponer un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, que permita revertir el 72% de las opiniones manifestadas en indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo, promoviendo el desarrollo de los aprendizajes a través de la competencia: Desarrollo del ser individual y social.

IV PROPUESTA DEL MODELO

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA EN LOS ESTUDIANTES DE PRIMER GRADO DE EDUCACION EDUCACION BASICA REGULAR DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

OBJETIVO GENERAL.

Proponer a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) de la región un modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora, en los estudiantes del nivel secundario e implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- Establecer una propuesta de Gestión por resultados en las UGELs que asegure el desarrollo de una cultura emprendedora y el liderazgo en los estudiantes del nivel secundario de la región Lambayeque.
- Garantizar el desarrollo de competencias para una cultura emprendedora, que componen la gestión administrativa, en estudiantes del nivel secundario.
- Promover la articulación de los diferentes niveles de gobierno: Nacional, regional y local, así como de los diferentes actores del sector público y privado para la formación de estudiantes emprendedores en la región.
- Propiciar las condiciones para la implementación, monitoreo y asistencia técnica del Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque en el nivel secundario.

ENFOQUES.

Enfoque complejo de las competencias.

Este enfoque asume las competencias como procesos complejos de desempeño en las actividades administrativas, pedagógicas, etc y situaciones diversas, conllevando al logro de la realización personal, la calidad de vida, el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el ambiente.

Este pone énfasis en la formación de personas integrales con compromiso ético, que busquen su autorrealización y que aporten al tejido social; para ello, se orienta el aprendizaje de acuerdo a los retos y problemas del contexto social y comunitario.

Enfoque orientado a Resultados.

El enfoque orientado a resultados servirá a los tomadores de decisiones de las UGELs para realizar la gestión administrativa de tal manera que se prevea una administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas, durante un período determinado, además busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por conseguir los resultados esperados.

En este enfoque los sistemas de monitoreo y evaluación se constituyen en mecanismos claves para la gestión de planes, programas y proyectos de intervención gubernamental.

Enfoque territorial.

El enfoque territorial es una manera de comprender y promover el desarrollo que destaca la importancia del territorio, entendido como el

entorno sociocultural y geográfico en el cual y con el cual interactuamos las personas. Este enfoque propone una mirada multidimensional del desarrollo, que incluye el desarrollo humano, el desarrollo social e institucional, el desarrollo ambiental y el desarrollo económico. El enfoque tiene por finalidad abordar las reformas y los cambios que se requieren en el sector para promover los servicios educativos de calidad y pertinencia a los estudiantes en los diversos territorios de nuestro país y cerrar brechas de inequidad.

Enfoque por procesos.

Las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la atención al usuario, a su Plan Estratégico, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales n a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (solicitud de un servicio) en una salida (la entrega de un servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, rapidez, entre otros).

Los procesos son de dos tipos: los que resultan directamente de la producción de un servicio, denominados “procesos clave” de la cadena de valor y por otro lado, los denominados “de soporte”, que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados.

PRINCIPIOS.

Los principios son los valores que fundamentan el accionar del modelo administrativo en la práctica del servicio educativo. De acuerdo con el artículo 8 de la Ley General de Educación 28044, los principios del modelo administrativo son:

1. La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.
2. La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
3. La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.
4. La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
5. La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.
6. La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el

mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

7. La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.
8. La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

COMPONENTES.

Los componentes del modelo de gestión administrativa son los aspectos que definen sus características esenciales, los cuales se configuran en respuesta al objetivo general del modelo y a los objetivos estratégicos del mismo.

Los componentes del modelo de gestión son: componente administrativo, servicio administrativo y liderazgo, desarrollo de una cultura emprendedora, gestión intergubernamental.

COMPONENTE ADMINISTRATIVO.

El componente administrativo comprende los conceptos, características, gestión orientada a resultados, estrategias y acciones que se realizan en el marco del modelo con el fin de promover y garantizar una gestión diferente en donde aplicando el enfoque orientado a resultados se logren los objetivos esperados.

A. CONCEPTUALIZACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

El modelo de gestión administrativa es una herramienta que integra los enfoques, los principios y la normativa legal necesaria para su funcionamiento, de tal manera que al interactuar estos procesos se deben

lograr los resultados esperados.

El modelo se organiza en función de sus procesos de gestión, es decir, en las actividades que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en resultados. Para que el modelo opere de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. El resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Es decir, la optimización continua de los procesos de gestión es un mecanismo fundamental para mejorar el desempeño y generar confianza en los usuarios y consistencia de la organización.

El modelo de Gestión Administrativa, fundamentado en un enfoque por resultados, promueve la implementación del Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque para el desarrollo de una cultura emprendedora en estudiantes del nivel secundario y se considera una herramienta de gestión participativa, integral y confiable.

B._ CARACTERISTICAS DEL MODELO ADMINISTRATIVO.

Las características del modelo administrativo son las siguientes:

- 1) Un trabajo en equipo en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, para ello se aplican valores como: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.
- 2) Coherencia, el modelo es un proceso que tiene lógica entre su estructura organizativa, es interdisciplinario y multidimensional, atiende las necesidades y aspiraciones de los integrantes del equipo que conducen al desarrollo o fortalecimiento de sus competencias, capacidades, valores, y actitudes.

- 3) Eficacia, el modelo persigue fortalecer las competencias del personal administrativo, promoviendo el desarrollo de las múltiples potencialidades de cada persona, a través de aprendizajes socialmente relevantes y experiencias educativas pertinentes a las necesidades y características de los usuarios y de los contextos en los que se desenvuelven, e influye en los resultados de la gestión.

La eficacia es un atributo básico de la educación de calidad. Ésta implica analizar en qué medida se logran o no, garantizar, en términos de metas, los principios de coherencia y pertinencia del modelo.

- 4) Viabilidad, el modelo propuesto reúne las características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos, tiene sentido su aplicación, las actividades propuestas son adecuadas para alcanzar los resultados y es posible que se pueda implementar el modelo sin generar demasiado costo económico y tiempo en las instituciones educativas. Su estructura responde a la estrategia que busca consolidar los esfuerzos para mejorar las competencias del personal directivo y responder a las necesidades de gestión organizacional, local, regional y nacional.
- 5) Flexible, adaptable e integral, esta característica coadyuva al rendimiento laboral y por ende al cumplimiento de objetivos y metas.

C._GESTIÓN POR RESULTADOS.

El modelo administrativo contribuirá a la aplicación de una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a cambiar la gestión pública, de una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso presupuestario, inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de las Unidades de Gestión Educativa Local

en la región Lambayeque.

La aplicación de la gestión por resultados, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente:

- 1) Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación;
- 2) Declaración sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas;
- 3) Producción de información de resultados, productos y costos;
- 4) Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones y hacerlo con transparencia hacia las instituciones y los ciudadanos.

D. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Las estrategias administrativas son las líneas de acción utilizadas por el empleado público que realiza la gestión, para la facilitación de los resultados esperados.

Estas estrategias tienen un sentido bidireccional; por un lado, están las estrategias que fomentan la eficacia y eficiencia y están dirigidas a permitir que la institución logre los resultados esperados, optimizando los recursos; y por otro lado, están las estrategias que promueven la autonomía en las Instituciones Educativas, las cuales están dirigidas a que las instituciones sean capaces de actuar por si mismas convirtiéndose en instituciones inteligentes.

E. SOPORTE ADMINISTRATIVO.

El soporte a los trabajadores que aplican el modelo administrativo tiene como finalidad garantizar que los empleados públicos que realizan la gestión posean las competencias necesarias para gestionar en forma eficiente los procesos, procurando el desarrollo de sus potencialidades en todos los ámbitos de su desarrollo personal y social. Esto significa que,

más allá de sus méritos académicos, se encuentren en la capacidad de aplicar los valores necesarios para lograr los objetivos.

El soporte administrativo se materializará a través de una estrategia de acompañamiento al trabajador destinada a atender las exigencias de los resultados con transparencia y se ejecutará de manera coordinada entre todas las unidades ejecutoras de la región Lambayeque, con el fin de garantizar el mismo nivel de excelencia en los trabajadores en cada una de las instituciones que ejecutan el presupuesto..

SERVICIO ADMINISTRATIVO Y LIDERAZGO.

El componente de servicio administrativo y liderazgo está referido a los aspectos relacionados a la gestión del modelo lo que incluye la gestión institucional.

Las líneas rectoras de este componente se definen a través del estilo de gestión, los servicios que debe implementar la UGEL, los proyectos y convenios que pueden formularse y en otras oportunidades buscar, así también la implementación del modelo en algunas instituciones durante el primer año, entre otros aspectos relacionados a la institución ejecutora del gasto.

A. ESTILO DE GESTIÓN

La gestión del modelo está orientada a fortalecer la autonomía de la institución Educativa así como a enriquecer los procesos de gestión, con el fin de responder a las necesidades educativas regionales y locales en el marco de lo dispuesto por el artículo 64 inciso b) de la Ley General de Educación 28044.

Además, el estilo de gestión se basa en un enfoque democrático - participativo. Esto implica lograr el manejo eficaz y eficiente de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa, así como un adecuado sistema de monitoreo basado en resultados.

B. SERVICIOS.

El modelo administrativo también comprende los siguientes servicios:

- a. **Desarrollo de capacidades.-** Es necesario antes de implementar el modelo en las Instituciones Educativas de EBR, **desarrollar las capacidades pedagógicas del personal directivo, jerárquico y docente quienes son los responsables directos en la institución educativa.**
- b. **Acompañamiento y monitoreo.-** El personal docente del nivel secundario de las instituciones educativas que implementarán el modelo recibirán **durante el primer año el acompañamiento y monitoreo respectivo, por parte del personal de la UGEL**, en el proceso de desarrollo de capacidades emprendedoras en los estudiantes del nivel secundario.
- c. **Asistencia técnica.-** La UGEL de cada provincia brindará la asistencia técnica respectiva a los directores de las Instituciones y éstos a su vez a los docentes que vienen aplicando el modelo en los estudiantes del nivel secundario. **Asimismo la UGEL brinda ayuda con material logístico durante el primer año**

C. PROYECTOS Y CONVENIOS.

El desarrollo de proyectos de innovación en gestión y el establecimiento de convenios con universidades, empresas privadas y otras organizaciones nacionales e internacionales son prioridad en el desarrollo de capacidades emprendedoras en los estudiantes del nivel secundario en la región Lambayeque.

Estos procesos se realizarán dentro del marco de las disposiciones que el Ministerio de Educación emita a través de sus normas legales vigentes.

D.- IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

El modelo de Gestión Administrativa, promueve la implementación del Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque para el desarrollo de una cultura emprendedora en estudiantes del nivel secundario, la misma que debe realizarse de manera progresiva.

La implementación es paulatina y progresiva para ello se sugiere lo siguiente: **Durante el primer año** cada UGEL, Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, deben seleccionar dos instituciones del nivel secundario, una de la zona urbana y otra de la zona rural, las mismas que funcionaran como piloto. Estas instituciones recibirán los servicios especificados en el punto 5.2.2. y se desarrollarán las capacidades para la adquisición de una cultura emprendedora en los estudiantes del primer grado de secundaria.

Durante el segundo año se generaliza la experiencia para todo el primer grado de secundaria, tanto en la zona urbana como rural, en el tercer año se amplía al segundo grado, en el cuarto año se amplía al tercer grado de secundaria ya así sucesivamente hasta llegar al quinto grado de secundaria de acuerdo a la propuesta del Proyecto Pedagógico Regional, que presenta las competencias y capacidades para todos los ciclos de la EBR.

DESARROLLO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA.

El componente desarrollo de una cultura emprendedora esta referido a los aspectos relacionados de la gestión pedagógica del modelo, incluye lo que se va a desarrollar en la Institución educativa.

Las líneas rectoras de este componente se definen a través del plan de estudios del currículo regional, la fundamentación del área cultura emprendedora y las competencias y capacidades del área.

A. PLAN DE ESTUDIOS Y ESTRUCTURA CURRICULAR REGIONAL.

Plan de Estudios de Educación Básica Regular – Regional

NIVELES	EDUCACIÓN INICIAL		EDUCACIÓN PRIMARIA			EDUCACIÓN SECUNDARIA	
	I	II	III	IV	V	VI	VII
CICLOS	AÑOS		1° - 2°	3° - 4°	5° - 6°	1° - 2°	3° - 4° - 5
	0-2 Años	3 - 5 Años					
ÁREAS CURRICULARES REGIONALES	Investigación para la vida		Investigación para la vida			Investigación para la vida	
	Cultura emprendedora		Cultura emprendedora			Cultura emprendedora	
	Identidad Regional		Identidad Regional			Identidad Regional	
		Ingles/Lenguas Originarias					

FUENTE: Proyecto Pedagógico Regional 2014.

B.- FUNDAMENTACIÓN DEL ÁREA CURRICULAR CULTURA EMPRENDEDORA.

Esta área está orientada a formar una persona con cultura emprendedora y productiva que realice su trabajo de manera eficiente acorde con su edad y su nivel educativo, demostrando una actitud de cambio frente a las diferentes actividades que se presentan en su vida diaria, movilizandorecursos destinados a actividades productivas y económicas, permitiendo alcanzar su desarrollo personal y social. Para ello se requiere desarrollar en los estudiantes características necesarias como: Creatividad, iniciativa, innovación, persistencia, compromiso, eficiencia y eficacia a través de un proyecto de vida. Asimismo, deberá desarrollar habilidades sociales como: Liderazgo, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones. Esta área conduce a la formación de seres humanos más autónomos, responsables, con habilidades para el manejo de la incertidumbre y el riesgo que les permitirá que se hagan realidad sus sueños.

El Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque enfatiza la importancia de la Cultura Emprendedora porque la demanda de los padres de familia y la sociedad en pleno; es dentro de algunos años de estudios, los jóvenes ostenten capacidades que les permita enfrentar las demandas de su supervivencia, demostrando despliegue de recursos que les permitan identificar oportunidades y aprovecharlas, así como demandas y solucionarlas.

Algunas consideraciones para este propósito son:

- Incidir en el desarrollo personal que le permita la adquisición de cualidades individuales que posteriormente le permitirán desenvolverse en su grupo con autonomía, ejerciendo el liderazgo, avizorando las oportunidades y atendiendo a diversas demandas.
- Desarrollar cualidades personales como: iniciativa, creatividad e innovación, adaptación al cambio, toma de decisiones, tolerancia al riesgo e incertidumbre, resolución de problemas, capacidad de aprendizaje, gestión del tiempo. Autonomía, persistencia, empatía, asertividad y ética. Asimismo, las habilidades sociales como: Innovador cultural, saber escuchar y comunicarse, conocimiento del entorno en que actúa, compromiso, trabajo bien hecho, liderazgo, negociación, trabajo colaborativo.
- Finalmente, la elaboración de pequeños y diversos proyectos utilizando los materiales de su entorno, que aprovechen oportunidades o atiendan demandas, así como la creación de proyectos micro-empresariales que lo inserten en el mundo laboral.

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES.

- Desarrollo del ser individual y social: Desarrolla una autoestima adecuada, valorando sus cualidades y supera sus debilidades, demostrando dominio personal de sus emociones, considerando el

impacto de las mismas en la relación con los demás. Tiene en cuenta las necesidades e intereses de las personas que le rodean, demostrando respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos para contribuir en la construcción de un ambiente agradable y de confianza.

- **Gestión empresarial:** Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar una tarea, acción productiva o empresa por la que manifiesta agrado.
- **Actividades laborales:** Emprende actividades de supervivencia, proyectos productivos e innovadores vinculados con las oportunidades y demandas de su entorno manifestando iniciativa y compromiso.

ÁREA: CULTURA EMPRENDEDORA							
COMPETENCIAS/LOGROS EDUCATIVOS	CAPACIDADES						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
<p>Desarrollo del ser individual y social</p> <p>Desarrolla una autoestima adecuada, valorando sus cualidades y superando sus debilidades, demostrando dominio personal de sus emociones, considerando el impacto de las mismas en la relación con los demás.</p> <p>Tiene en cuenta las necesidades e intereses de las personas que le rodean, demostrando respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos para contribuir en la construcción de un ambiente agradable y de confianza.</p>		<p>Conocimiento de su cuerpo en relación al espacio y a su grupo etario.</p>	<p>Valora sus cualidades y es consciente de sus defectos. Respeta la opinión de otros.</p>	<p>Toma conciencia del impacto de su actuar en las relaciones con su entorno.</p> <p>Se preocupa por las necesidades e intereses de otros y respeta decisiones contrarias.</p>	<p>Plantea soluciones a posibles conflictos y demuestra control emocional que le permite generar confianza y credibilidad.</p>	<p>Maneja y controla emociones ante situaciones de conflicto.</p> <p>Se compromete con las necesidades de su entorno, canalizando ideas y recursos para el logro de beneficios colectivos.</p>	<p>Plantea soluciones a posibles conflictos de manera consensuada.</p> <p>Convoca y moviliza a un grupo, en función a un beneficio colectivo.</p>
<p>Gestión empresarial</p> <p>Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar una tarea, acción productiva o empresa por la que manifiesta agrado.</p>		<p>Se identifica como parte de una familia y de una comunidad, reconociendo sus necesidades</p>	<p>Identifica las tareas, actividades de supervivencia o acciones productivas que ofrezca o demande su entorno.</p>	<p>Recopila información sobre las tareas, actividades de supervivencia o acciones productivas que ofrezca o demande su entorno.</p>	<p>Selecciona los materiales necesarios que hacen posible el desarrollo de las actividades que ofrezca o demande su entorno.</p>	<p>Diseña un modelo de plan de acción para crear una empresa alrededor de la tarea, actividad, producto o servicio identificado que ofrezca o demande su entorno.</p>	<p>Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar tareas, actividades de supervivencia y acciones que ofrezca o demande su entorno.</p>
<p>Actividades laborales</p> <p>Emprende actividades de supervivencia, proyectos productivos e innovadores vinculados con las oportunidades y demandas de su entorno manifestando iniciativa y compromiso.</p>		<p>Identifica las actividades productivas de su región.</p>	<p>Plantea ideas novedosas que permitan elaborar un proyecto.</p>	<p>Elabora pequeños proyectos utilizando los materiales de su entorno</p>	<p>Emprende proyectos productivos e innovadores vinculados con la cultura regional manifestando iniciativa y compromiso</p>	<p>Emprende un proyecto productivo definiendo las estrategias, haciendo uso de su capacidad de relación con otros y el entorno.</p>	<p>Emprende un proyecto productivo definiendo las estrategias, avizorando riesgos y mecanismos para enfrentarlos.</p>

FUENTE: Proyecto Pedagógico Regional 2014.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR SEGÚN CICLOS – NIVEL SECUNDARIO

COMPETENCIAS A DESARROLLAR SEGÚN CICLOS – NIVEL SECUNDARIO		
LOGROS EDUCATIVOS (COMPETENCIAS)	ORGANIZADOR N° 1	
	Desarrollo del ser individual y social: Desarrolla una autoestima adecuada, valorando sus cualidades y superando sus debilidades, demostrando dominio personal de sus emociones, considerando el impacto de las mismas en la relación con los demás. Tiene en cuenta las necesidades e intereses de las personas que le rodean, demostrando respeto por los demás buscando permanentemente la resolución de conflictos para contribuir en la construcción de un ambiente agradable y de confianza.	
	CICLO VI	CICLO VII
Utiliza su capacidad productiva, innovadora y emprendedora haciendo uso de diversos conocimientos que le permiten construir su proyecto de vida e insertarse en el mundo productivo.	Maneja y controla emociones ante situaciones de conflicto. Se compromete con las necesidades de su entorno, canalizando ideas y recursos para el logro de beneficios colectivos.	Plantea soluciones a posibles conflictos de manera consensuada. Convoca y moviliza a un grupo, en función a un beneficio colectivo.

LOGROS EDUCATIVOS (COMPETENCIAS)	ORGANIZADOR N° 2	
	Gestión empresarial: Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar una tarea, acción productiva o empresa por la que manifiesta agrado.	
	CICLO VI	CICLO VII
Utiliza su capacidad productiva, innovadora y emprendedora haciendo uso de diversos conocimientos que le permiten construir su proyecto de vida e insertarse en el mundo productivo.	Diseña un modelo de plan de acción para crear una empresa alrededor de la tarea, actividad, producto o servicio identificado que ofrezca o demande su entorno.	Gestiona la información, recursos, instrumentos y planeación que le permita proyectar tareas, actividades de supervivencia y acciones que ofrezca o demande su entorno.

LOGROS EDUCATIVOS (COMPETENCIAS)	ORGANIZADOR N° 3	
	Actividades laborales: Emprende actividades de supervivencia, proyectos productivos e innovadores vinculados con las oportunidades y demandas de su entorno manifestando iniciativa y compromiso.	
	CICLO VI	CICLO VII
Utiliza su capacidad productiva, innovadora y emprendedora haciendo uso de diversos conocimientos que le permiten construir su proyecto de vida e insertarse en el mundo productivo.	Emprende un proyecto productivo definiendo las estrategias, haciendo uso de su capacidad de relación con otros y el entorno.	Emprende un proyecto productivo definiendo las estrategias, avizorando riesgos y mecanismos para enfrentarlos.

FUENTE: Proyecto Pedagógico Regional 2014.

GESTIÓN INTERGUBERNAMENTAL.

El componente de gestión intergubernamental comprende los niveles de gestión del modelo administrativo, la implantación del modelo y el financiamiento respectivo para lograr los resultados.

A. NIVELES DE GESTIÓN.

La Gerencia Regional de Educación (GRED) como instancia de Gestión a nivel de Región, coordina con las Unidades de Gestión Educativas Locales (UGELs) de las tres provincias quienes aplicarán el modelo gestión administrativa a las Instituciones educativas del nivel secundario, éstas a su vez implementarán el proyecto pedagógico regional de Lambayeque con el fin de desarrollar una cultura emprendedora en los estudiantes del nivel secundario.

La gestión administrativa del modelo involucra a diferentes niveles de gobierno, a través de instancias de coordinación entre los Gobierno Nacional, Regional e instituciones educativas como primera instancia de gestión según la ley de Educación.

B. IMPLANTACIÓN DEL MODELO

La implantación del modelo de Gestión Administrativa que permita desarrollar una cultura emprendedora en los estudiantes del nivel secundario, se realizará a partir de la coordinación, de los esfuerzos, del gobierno regional de Lambayeque, a través de la Gerencia Regional de Educación, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de las tres provincias de la región Lambayeque y las instituciones educativas del nivel secundario de la región.

La implantación del modelo de Gestión administrativa debe realizarse en coordinación entre el Gobierno regional representado por la Gerencia Regional de Educación (GRED) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) de las provincias de Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe respectivamente; quienes son las encargadas de autorizar su funcionamiento con el fin de desarrollar una “cultura emprendedora” en los estudiantes del nivel secundario.

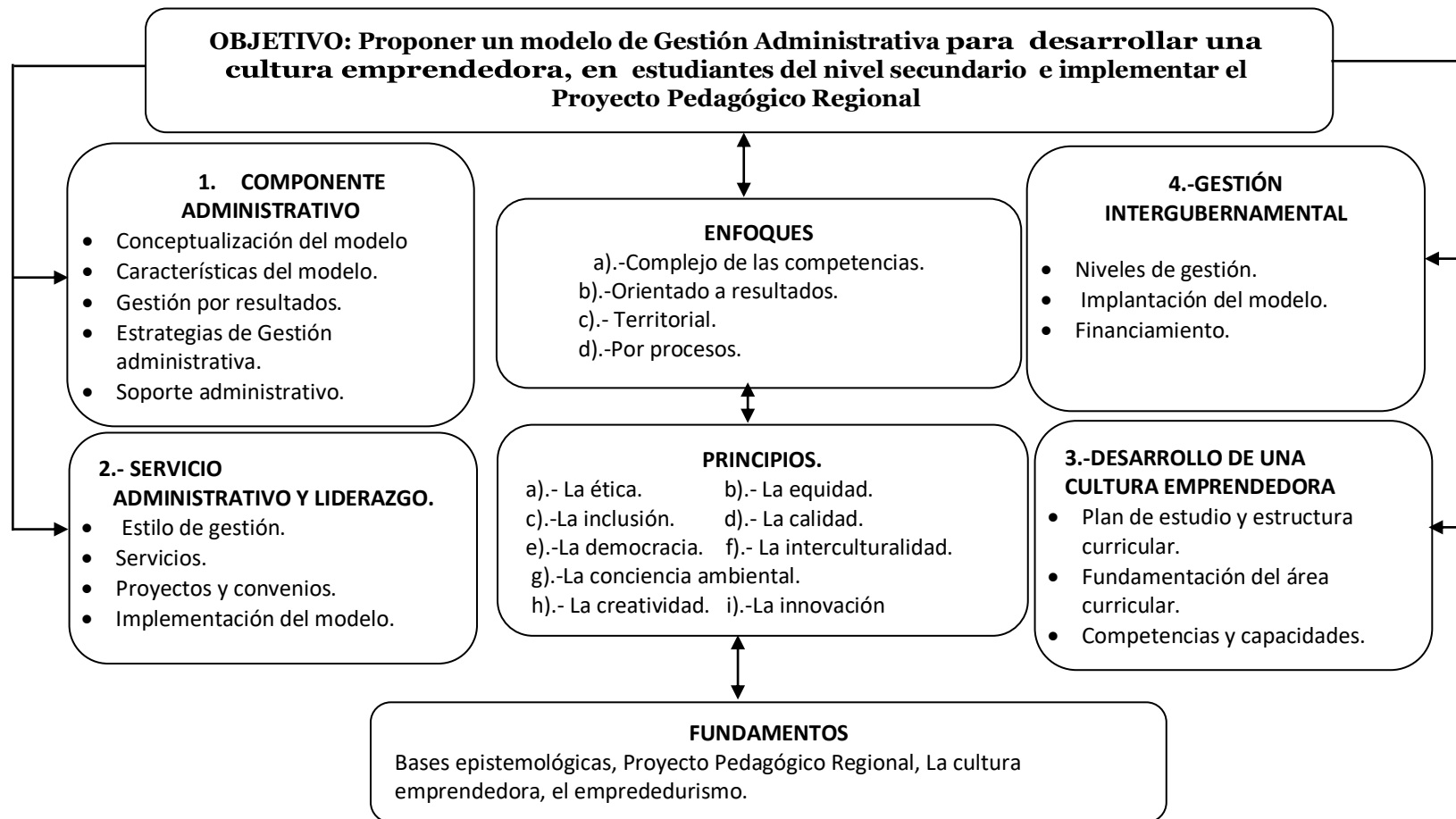
Para ello, la Gerencia Regional de Educación (GRED) puede seleccionar durante el primer año, Instituciones educativas piloto, en un número de tres por cada UGEL, para la implementación, funcionamiento, monitoreo y acompañamiento pedagógico.

C. FINANCIAMIENTO.

La Gerencia Regional de Educación (GRED) en coordinación las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELs) de las provincias de Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, durante los primeros años, dispondrán de los recursos necesarios de su presupuesto, para garantizar el funcionamiento del Modelo de Gestión administrativa por resultados, que permita implementar el Proyecto Pedagógico Regional de Lambayeque, para la formación de personas con una cultura emprendedora, habilidades para el manejo de la incertidumbre y que demuestren una actitud de cambio.

La Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, dentro de sus funciones, diseñará una política educativa referida al desarrollo de una cultura emprendedora, la misma que puede ser financiada con el aporte de la empresa privada de la región, la cámara de comercio o cooperación internacional, entre otros.

ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA



Validación de la Propuesta

CONSOLIDADO DEL JUICIO DE EXPERTOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA DESARROLLAR UNA CULTURA EMPRENDEDORA

Nº	ASPECTOS DE LA PROPUESTA EVALUADOS POR EXPERTOS	MA	BA	A	PA	NA
I.	REDACCIÓN CIENTÍFICA					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	2	1			
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	2	1			
II.	LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	3				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	2	1			
2.2	Objetivos de la Propuesta.					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	2	1			
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	2	1			
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	2	1			
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la propuesta.	2	1			
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación.	2	1			
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	3				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cuantitativa.	2	1			

2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	3				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	2	1			
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la propuesta.	3				
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la propuesta.	3				
III	FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.	3				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	3				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	3				

FUENTE: Instrumento de Juicio de expertos.

La propuesta fue validada, utilizando la técnica Juicio de Expertos, en este proceso participaron tres docentes universitarios con amplia experiencia en este tipo de trabajos, además los tres poseen experiencia en gestión Educativa por estar desempeñándose como docentes a tiempo completo en la Universidad, es decir que tienen autoridad académica para emitir este tipo de juicios que nos permita realizar generalizaciones.

Los expertos opinan que la fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión propuesto, la

propuesta es coherente, pertinente y trascendente y es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.

El problema describe en forma clara y precisa la realidad problemática tratada, así también el problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica

Los objetivos de la propuesta expresan con claridad la intencionalidad de la investigación, también guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.

La metodología ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes, los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la propuesta, la selección de la muestra se enmarca en los cánones de la investigación, presenta instrumentos apropiados para recolectar datos, además, los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cuantitativa.

El modelo contiene antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo, además proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación.

V. CONCLUSIONES

Se aplicó una escala valorativa para diagnosticar la realidad problemática, a un universo muestral integrado por 324 estudiantes del primer grado de Educación Básica Regular - nivel secundario de la Región Lambayeque, utilizando un cuestionario.

Los fundamentos teóricos y metodológicos permitieron articular los procesos de Gestión con el modelo que tiene como componentes: el administrativo, servicio administrativo y liderazgo, desarrollo de una cultura emprendedora, gestión intergubernamental, con la finalidad de solucionar las deficiencias encontradas al momento de aplicar el diagnóstico.

La propuesta de un modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional que permita a las instituciones el desarrollo de una cultura emprendedora considera que a nivel institucional se ejerza la gestión por resultados basada en: Desarrollo del ser individual y social, Gestión empresarial y actividades laborales, como competencias fundamentales de la persona.

La propuesta de un modelo de gestión administrativa del proyecto pedagógico regional que permita desarrollar una cultura emprendedora como alternativa de solución al problema fue validada a través de la técnica juicio de expertos.

Los expertos opinan que la fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión propuesto, la propuesta es coherente, pertinente y trascendente y es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.

REFERENCIAS

- Alvarez, C. (1999). Pedagogía como ciencia. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba 215 p.p.
- Amaya, J. y E. Prado. (2003). Estrategias de aprendizaje para universitarios. México: Trillas.
- Angarita, T. (2000). Los educadores del tercer milenio y la evaluación por competencias. Bogotá: Lito FOCET.
- Bachenheimer, H. y Valencia, L. (2010). Definición de términos: Administración de empresas. Colombia: Fondo Editorial Universidad Javeriana.
http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_o.pdf
- Blake, Gary (1996). Quality in R&D demands right writing. Research Technology Management; Mar/Apr; 39, 2; pp. 10
- Bonfil, G. (1972). El Concepto de Indio en América: Una Categoría de la Situación Colonial. Anales de Antropología, vol. IX. UNAM (México).
- Burnett, D. (2000). La oferta de emprendimiento y desarrollo económico. Sitio web de Technopreneurial. com:
<http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/AJESII-I1Adegbite.pdf>
- Caballero, P., M. Prada, E. Vera y J. Ramírez. (2007). Políticas y prácticas pedagógicas: las competencias en TIC en educación. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Cabana-Villca, R., Cortes-Castillo, I., Plaza-Pasten, D., Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A. (2013). Análisis de Las

Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v8n1/arto7.pdf>

- Calderón, M. (2006). Estado del subsistema de investigaciones. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Calixto, N., Díaz, C., Ortegón, A. Ortiz, C y Toro, J. (2005). El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida. Editorial Arfo Editores: Bogotá, D. C.
- Campbell, D. (1993). Good leaders are credible leaders *Research Technology Management*; Sep/Oct; 36, 5; ABI/INFORM Global pp. 29
- Capacho, J. (2011). Evaluación del aprendizaje en espacios virtuales: Tic. Colombia: Editorial Universitaria del Norte.
- Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento dentro del marco del proyecto “Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional”. INTEC: Chile.
- Cázares, L. y J. Cuevas. (2008). Planeación y evaluación basadas en competencias. Fundamentos y prácticas para el desarrollo de competencias. México: Trillas.
- Cerda, H. (2007). La investigación formativa en el aula. Bogotá: Investigar Magisterio.
- Coll, C. y otros. (1994). El Constructivismo en el Aula. Colección Biblioteca de Aula. España.

- Córdova S., A. (2008). Influencia del Programa de Formación “Jóvenes en Acción” en el Desarrollo de las Capacidades Empresariales en los estudiantes 5º grado de educación secundaria del Área Educación para el Trabajo de la I.E. Parcemón Saldarriaga Montejo. AH Pachitea – Piura. Perú.
- Cortés, J., A. González, J. Huepe y otros. (2005). Semillero de investigación de Derechos Humanos. Avances en investigación formativa. Serie Documentos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Crissien, J. (2008). Círculo virtuoso de la educación empresarial: una propuesta de modelo para el desarrollo de un tejido empresarial de calidad. Revista-Escuela de Administración de Negocios, No. 63, mayo-agosto, pp. 23- 39.
- Del Teso, Luis (2000). Factores claves para la creación de empresas. Universidad Pontificia de Salamanca, España.
- Dellors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI. Ediciones Santillana. UNESCO.
- Díaz, F. y G. Hernández. (2007). Estrategias docentes para el aprendizaje significativo. México: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1986). La práctica La innovación y el empresario innovador y los principios. Editorial Norma, Buenos Aires – Argentina.
- EFE (2015). La OIT alerta que 6 de cada 10 jóvenes trabajan de manera informal en América Latina. Latinoamérica Trabajo. Lima, Perú.

- Escribano, A. y A. del Valle. (2008). El aprendizaje basado en problemas. Una propuesta metodológica en educación Superior. Madrid: Narcea.
- Espinoza C. y Peña M. (2012). Los factores que favorecen la cultura del emprendimiento en la educación básica regular. el caso de las instituciones educativas 14511 y 14507. PUCP. Lima Perú.
- Ferreiro, R. (2009). Nuevas alternativas de aprender y enseñar. Aprendizaje cooperativo. México: Trillas.
- Ferreira, H. y G. Peretti. (2006). Diseñar y gestionar una educación auténtica. Buenos Aires: Noveduc.
- Flórez, R. (2005). Pedagogía del conocimiento. Bogotá: McGraw Hill.
- García, C. 2003. Los semilleros de investigación, hacia la reflexión pedagógica en la Educación Superior. Medellín: Biogénesis.
- Galindo, C. (2007). Manual para la Creación de Empresas. Guía Planes de Negocios ECOE Ediciones. Segunda Edición Bogotá D.C.
- Gama, S. Pedagogía activa del emprendimiento para el desarrollo económico local. Universidad de Los Andes. Tesis. Bogotá, Colombia. En http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5295/1/Tesis_maestria.pdf.
- Gimeno, J. (1998): El currículum: una reflexión sobre la práctica, Madrid. Editorial Morata.

- Giroux, H. (1996). El posmodernismo y el discurso de la crítica educativa, en posmodernidad y educación, Alicia de Alba compiladora, CESU, México.
- Gómez, M. Mira, I. & Martínez, M.J. (2007). Condicionantes de la actividad emprendedora e instituciones de apoyo desde el ámbito local: el caso de la provincia de Alicante. Revista de Empresa No. 20 pp. 20-31. España.
- Gómez, M. y M. Alzate. (2009). Enseñanza y didáctica universitaria. Bogotá: ECOE.
- Gupta, A., Wilmon, D. and Atuahene-Gima, K. (2000). Excelling in R&D. Research Technology Management, May/June, 43, 3, pp. 53
- Habermas, J. (1978). Teoría analítica de la ciencia y la Dialéctica. En: Popper, K. La Lógica de las Ciencias Sociales. México, Grijalbo.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, V. (2007). Mapas conceptuales. México: Alfaomega.
- INEI (2015). Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014. Informe Técnico. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf.
- Ivancevich (1997). Gestión calidad y competitividad. McGraw-Hill Interamericana de España.

- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad Nacional de General Sarmineto: Buenos Aires.
- Kantiss, H. (2011). *Políticas y programas de desarrollo emprendedor: El estado del conocimiento en América Latina. Desarrollo, innovación y cultura empresarial*.
- Krauss, C. (2005). *Las actitudes Emprededoras en los Estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay*. *Revista FCE*, 3-4
- Le Boterf, G. (1998). *Como gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Aedipe.
- Machado, E. y N. Montes. 2004. «Aprendizaje basado en la solución de tareas (ABST): contribución para la formación y desarrollo de habilidades investigativas en cursos posgraduados». *Metodología de la investigación pedagógica y Universidad de Camagüey, Revista Iberoamericana de Educación*.
- Madrigal, E, Gutiérrez, C. & Báez, E. (2006). *Formación de emprendedores México-Alemania “una comparación de sus políticas emprendedoras”*. Universidad de Guadalajara: México
- Maldonado, M. (2006). *Competencias: método y genealogía*. Bogotá: Ecoe.
- Martín, E.; Coll, C. (2003). *Aprender contenidos, desarrollar capacidades*. Editorial EDEBE, Barcelona.
- Martínez, F. & Carmona, G. (2009). *Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones*

educativas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, No.3, Vol. 7. Disponible en <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art6.pdf>. Consultado el 10 de abril de 2015.

Martínez, F. (2009). Programa socioeducativo para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes. Revista Iberoamericana de Educación, No. 50/5.

Martínez, R.F.M (2008). Análisis de competencias emprendedoras del alumnado de las Escuelas Taller y Casas de Oficios en Andalucía. Primera fase del diseño de programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes. Universidad de Granada: España. Recuperado de <http://o-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/17705824.pdf>

Maturana, H. (2002). Formación Humana y Capacitación. Editorial Dolmen Oceano. San Diego CA. EE.UU.

Medina, A. (2004). Didáctica de las ciencias sociales. Madrid: Prentice Hall.

Minedu (2014). Marco Curricular Nacional. Propuesta para el Diálogo. Segunda Versión.

Moreno, G. (2005). Potenciar la educación. Un currículo transversal de formación para la investigación. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. España.

Nahuis, Richard- (2004). Learning for Innovation and the Skill Premium Journal of Economics, Vol. 83, No. 2, pp. 151–179

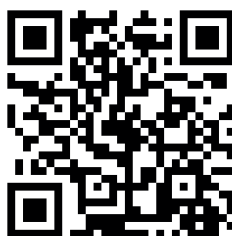
- Ontonia, J. y A. Gómez. (2005). Potenciar la capacidad de aprender y pensar. Madrid: Narcea.
- Ossa, J. (2008). El docente universitario y la formación investigativa. Memorias primer seminario interinstitucional sobre formación del profesorado para la educación superior. Facultad de Educación. Medellín: Grupo CHES - Universidad de Antioquia. Vol.8 No.3.
- Otero, A. (2005). Diseño de un Modelo para Promover Emprendimiento en Estudiantes de Secundaria en Grados 10 y 11 de Colombia. Universidad de los Andes. Colombia. En http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5295/1/Tesis_maestria.pdf
- Panera, F. (2002): "Gestión de la I+D en universidades ¿Qué tipos de conocimiento son relevantes?" Madrid, Monografía 5, diciembre, pp. 47-66.
- Pereira, L.F (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. Cuadernos de Administración No. 20, pp.11-37, julio-diciembre.
- Ponjuan, G. (1988). Gestión Administrativa. Sexta Edición. México: Prentice Hall
- Pozo, J.; Monereo, C. (1999). El aprendizaje estratégico. Santillana, Madrid.
- PPR (2014). Proyecto Pedagógico Regional. GRE Lambayeque y UCV. Ministerio de Educación, Lima, Perú.

- Prieto, L. (2008). La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje. Estrategias Útiles para el profesorado. Barcelona: Octaedro.
- Quijano, A. (2001). Seminario Espíritu Empresarial. En: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Emprendurismo.htm>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración, (5ª ed). México: Prentice-Hall.
- Rojas, M. (2005). Investigar la investigación. Ibagué: CERES.
- Samaniego, N. (2002). Las políticas de mercado de trabajo y su evaluación en América Latina. CEPAL 2002.
- Schumpeter, J. La teoría del Desarrollo Económico. Oxford University Press.
- Soubal S. (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión del aprendizaje y el modelo didáctico del proceder investigativo. Diplomado dictado en INACAP. La Serena. Chile.
- Stenhouse, L. (2004). La investigación como base de la enseñanza. Barcelona: Morata.
- Taylor, F. (1991). Principios de la Administración Científica. Editorial Limusa Noriega. Novena Edición.
- Terry, G. (1990). Principios de Administración. Editorial Continental. México.
- Tobon, S. (2007). Competencias en la educación superior. Bogotá: ECOE.

- Tunnerman, C. (1994). La universidad de cara al siglo XXI En: Reinención de la Universidad. Prospectiva para soñadores. Santa Fe de Bogotá. ICFES p. 3-46.
- Varela, R. (2011). Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial- CDEE, Universidad ICESI: Santiago de Cali.
- Vargas, A. (1993). Sobre el diseño curricular en las carreras agropecuarias. Monografía Curso de Verano. Instituto Superior.
- Verguizas, A. (2004). Promoción del Espíritu Emprendedor desde el Sistema Educativo. Potencial de Transferencia de Proyectos y Productos de Buenas Prácticas. Madrid. España.
- Weller, J. (2009). Avances y retos para el perfeccionamiento de la institucionalidad laboral en América Latina, El nuevo escenario laboral latinoamericano. Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo, Buenos Aires, Siglo XXI Editores
- Zorrilla M. D. (2013). Factores que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles en el distrito de san juan de Lurigancho. Caso: proyecto jóvenes pilas del programa de empleo juvenil de INPET (2007-2009). Recuperada de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5508/zorrilla_mejia_david_factores_inpet.pdf?sequence=1 (el 11 de septiembre de 2018).

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Juan Pedro Soplapuco-Montalvo.

Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Licenciado en Educación por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Email: smontalvojp@ucvvirtual.edu.pe, Cel.949570072, ORCID: 0000-0003-4631-8877, Google académico: <https://scholar.google.com/citations?user=Z6cSZVgAAAAJ&hl=es>

Carlos Alberto Centurión-Cabanillas

Doctor en Administración de la Educación, Magister en Educación y Maestro en Docencia Universitaria por la Universidad Cesar Vallejo de Chiclayo. Ingeniero Zootecnista por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo-Chiclayo. Docente de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Privada Antenor Orrego-Trujillo. Profesor principal Cesante de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Email ccabanillasc@ucvvirtual.edu.pe cel.993835066. ORCID: 0000-0002-5391-2222 Google Académico https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=jaT_IGIAAAAJ

Graciela Victoria Panta-Merino

Doctora en Administración de la Educación, Magister en Educación y Maestra en Docencia Universitaria por la Universidad Cesar Vallejo de Chiclayo. Ingeniero Zootecnista por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Email : pmerinog@ucvvirtual.edu.pe cel. 963702619 ORCID: 0000-0003-0159-160x Google académico <https://scholar.google.es/citations?user=h4sYD74AAAAJ&hl=es>

Manuel Ramos-De la Cruz

Doctor en Educación, Magister en Educación por la Universidad Cesar Vallejo de Chiclayo. Licenciado en Sociología y Educación por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Email rdelacruzma@ucvvirtual.edu.pe cel.943042322. ORCID: 0000-0001-9568-2443 Google académico <https://scholar.google.es/citations?user=hjqxtNoAAAAJ&hl=es>

Presbitero Rafael-Guivar

Doctor en Educación, por la Universidad "Cesar Vallejo", Doctor en Administración y Maestro en Administración por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú, Licenciado en Educación Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Docente de la Universidad "Cesar Vallejo" Chiclayo. Email prafaelg@hotmail.es, cel. 970051525 ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4384-9843> Google académico https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=eGGSXngAAAAJ&view_op=list_works&citft=1&citft=2&citft=3&email_for_op=rquivarpres%40crece.uss.edu.pe&authuser=6&gmla=AJsN-F4w8PEbKouYN1V1jhitY1-essihdcBS-xzjcGfM1wkZfwmgF2Tl2oFGEznko3UgeJ-CYuoER2iaEHZ18HJxpyLqQoOQ5RLbW6LyFf9o7Qn-Jp6drUY69fkajzzDsQJIOQbjzoufzCUVP2SfAh2PzHt9qmwhM2S_BFJISX4N4WHKrWnSBCzeq4kGFUv2PLVoTqeOS6LIvjXx_T5YVSSyfyAJACp_88I3Rk9Jk_JnPK7B2NqlAPIIns-OM43SRTxoUjhdkBHoE9ZttjQ3dYnuvowZ_146YnP9XP3LbkjOdzGo-NfoZxx

ISBN: 978-9942-33-407-7



9 789942 334077



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica