# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2025

ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE FOLKLORE
JOSE MARIA ARGUEDAS

**AUTORIDADES**

**Director General**

Mag. Simón Poma Anccasi

**Dirección Académica**

Lic. Hipólito Máximo Angulo Eufracio

**Dirección de Difusión**

Lic. Rosa Flores Santiago

**Dirección de Investigación**

Lic. Ana Del Socorro Polo Vásquez

**Dirección de Planificación y Presupuesto**

Eco. Elizabeth Noemí Farfan Deudor

**Secretaría General**

Abog. Miguel Oscar Gavino Gamarra

**Oficina de Administración**

CPC Luis Collantes Valladares

Dirección:

Jr. Torres Paz 1170, Santa Beatriz, Lima

Teléfono:

(01) 480 0258

## PRESENTACION

Al presentar el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas expresa, ante los actores de nuestra institución y la sociedad, su compromiso con el desarrollo sostenible de la institución, en el marco de la conmemoración de los 200 años del nacimiento de la República.

El Plan Estratégico Institucional es un documento que refleja las estrategias de desarrollo de nuestra institución, a partir del trabajo coordinado y conjunto de sus actores y la orientación de profesionales con experiencia en la construcción de planes estratégicos. Este plan será el punto de partida para la orientación académica, administrativa e institucional de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, ya que son las principales líneas de acción que guiarán su rumbo durante los próximo cinco años. El objetivo de este plan es servir de guía para formular estrategias, tomar decisiones y definir planes que permitan alcanzar las metas y los objetivos estratégicos de nuestra institución.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 plantea objetivos estratégicos fundamentados en las megatendencias mundiales y las tendencias en la educación superior, que se expresan en fortalecer una educación de calidad, una cultura hacia la investigación y un proceso de aprendizaje con características humanísticas, científicas, críticas, constructivas, creativas y con valores que conlleven a seguir fortaleciendo y valorando las manifestaciones y los hechos folclóricos. El propósito es asegurar la calidad en la formación de los profesionales en Educación Artística y como Artistas Profesionales en folklore. Este plan, flexible y perfectible, ha de cumplir sus objetivos y metas cuando se aplique, de manera eficiente y permanente, con la participación de todos los actores de la comunidad arguediana. Será una guía que oriente la transformación de nuestra institución.

Mag. Simón Poma Ancassi

Director general

**CONTENIDO**


| | Pág. |
|---|---|
| Autoridades | 3 |
| Presentación | 4 |
| Contenidos | 5 |
| Introducción | 7 |
| 1. Datos generales de la institución | 9 |
| 1.1. Identificación | 9 |
| 1.2. Bases legales | 9 |
| 1.3. Historia | 10 |
| 1.4. Oferta educativa actual | 13 |
| 2. Análisis de la situación actual y del contexto de la ENSFJMA | 14 |
| 2.1. Resultados institucionales | 15 |
| 2.2. Análisis de funcionamiento interno | 17 |
| 2.3. Análisis de funcionamiento externo | 19 |
| 2.4. Análisis FODA | 22 |
| 2.5. Conclusiones del diagnóstico | 24 |
| 3. Análisis de demanda y justificación de servicio | 27 |
| 3.1. Análisis de oferta y demanda del servicio educativo en el territorio | 27 |
| 4. Visión, misión, principios y valores institucionales | 29 |
| 4.1. Visión institucional | 29 |
| 4.2. Misión institucional | 30 |
| 4.3. Principios y valores institucionales | 31 |
| 5. Objetivos y acciones estratégicas | 32 |
| 5.1. Objetivos estratégicos | 32 |
| 5.2. Objetivos y acciones estratégicas | 33 |
| 6. Indicadores de logros y metas multianuales | 37 |
| 6.1. Indicadores y metas multianuales | 37 |
| 6.2. Articulación de objetivos estratégicos con planes del sector | 41 |
| 7. Propuesta de gestión pedagógica | 44 |
| 7.1. Perfil del egresado | 44 |
| 7.2. Modelo pedagógico de la institución | 49 |

7.3. Directrices pedagógicas del modelo pedagógico 49
8. Propuesta de gestión institucional 60
8.1. Fundamentos y enfoques para la gestión institucional 60
8.2. Estilo de gobierno de la institución 62
8.3. Directrices para el desarrollo de procesos del subcomponente Estratégico y misional 63
8.4. Directrices para el desarrollo de procesos del subcomponente de soporte 67
9. Propuesta para el desarrollo de la investigación e innovación 70
9.1. Fundamentos y enfoques para el desarrollo de la investigación 70
9.2. Líneas de investigación 73
9.3. Directrices para el fomento de la investigación 76
9.4. Directrices para el resguardo de la integridad científica y propiedad intelectual 78
10. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 80
11. Propuesta de mejora continua 89
11.1. Estrategia de mejora continua institucional 90
Glosario 91
Bibliografía 95

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas se ha elaborado en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que establece los pilares centrales de las políticas públicas y el planeamiento estratégico desde una perspectiva multianual para un periodo de cinco años. Para ello, toma en cuenta la *Guía para el planeamiento institucional*, aprobado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 00016-2019-Ceplan/PCD, en la que se establecen las pautas para elaborar y modificar el Plan Estratégico Institucional en el marco de la mejora continua. Además, para su elaboración se ha considerado una estructura, en cumplimiento con los indicadores y metas que han de contribuir al logro de los objetivos estratégicos, las acciones y la visión institucional para el desarrollo sostenido de la institución.

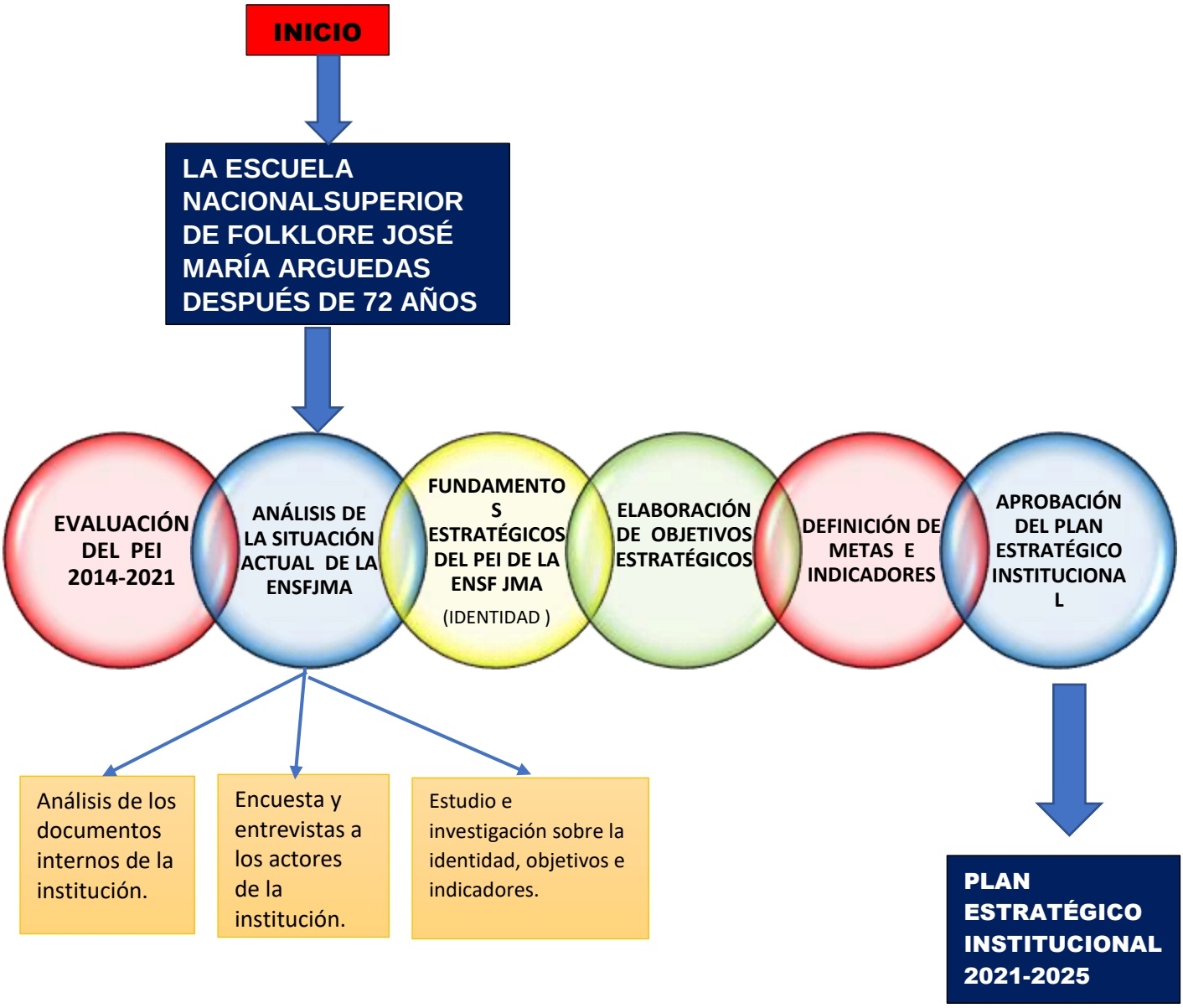
La formulación del Plan Estratégico Institucional parte del análisis situacional que vive la escuela y su perspectiva, que se fundamenta en la visión institucional de seguir valorando y difundiendo las manifestaciones y los hechos folclóricos diversos que se encuentran en nuestra realidad multicultural. De esta forma, se sigue asentando la identidad cultural de nuestra nación.

La finalidad del Plan Estratégico Institucional es contribuir con el desarrollo institucional y fortalecer la nueva gestión académica, administrativa e institucional durante los próximos cinco años. La perspectiva es consolidar los objetivos pedagógicos, administrativos e institucionales en el marco de una gestión por resultados, adecuado al esfuerzo de revertir las debilidades y amenazas encontradas en los actores y en la institución. De esta forma, se busca dar a conocer a los ciudadanos un servicio efectivo, eficiente y de calidad, en el que se maximice el bienestar social. Así, la Escuela Nacional Superior del Folklore José María Arguedas (ENSFJMA) se consolida como una institución referente en educación superior mediante su liderazgo en la formación de profesionales en Educación Artística y Artista Profesional en folklore, así como en el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje y la investigación científica de calidad, en el marco de nuestra diversidad multicultural. Además, atiende las dimensiones culturales de la dinámica social y es accesible,

interdisciplinaria y pluricultural, en el marco de nuestros principios y valores. La gestión estará orientada a afianzar la cultura de la ética, la transparencia, la responsabilidad social y ambiental para fortalecer cada día nuestra identidad cultural e institucional.

En ese sentido, la Escuela Nacional Superior del Folklore José María Arguedas es una comunidad académica orientada a la investigación, la docencia y la identificación con las prácticas folclóricas, y brinda una formación integral, humanística, científica y tecnológica con identidad

## Flujograma del Plan Estratégico Institucional



FINAL

# 1. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

## 1.1. Identificación

1.1.1. Nombre de la institución : Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas

1.1.2. Denominación : ISFA

1.1.3. Código modular : 1114693

1.1.4. Ubicación : Enrique Villar n.º 675, intersección con Torres Paz n.º 1170, Cercado de Lima

1.1.5. Fecha de creación : 2 de junio de 1948

1.1.6. Tipo de gestión : Pública

1.1.7. Accesibilidad : Urbana

1.1.8. Turnos de atención : Mañana, tarde y noche

1.1.9. Teléfono : (01) 480 0258

1.10. Pagina web : https://www.escuelafolklore.edu.pe

1.11. Director general : Mag. Simón Poma Anccasi

## 1.2. Bases legales.

- Constitución Política del Perú.
- D. S. n.º 09-2020-Minedu, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2036 (PEN).
- Ley n.º 28044, Ley General de Educación.
- Ley n.º 30220, Ley Universitaria.
- Ley n.º 29292, ley que incorpora a la Escuela Nacional Superior de Folklore a la Ley Universitaria n.º 23733.
- Decreto Ley n.º 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación.
- Decreto de Urgencia n.º 026-2020, que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional.
- D. S. n.º 012-2020-Minedu. Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva.
- D. S. n.º 054-2002-ED. Reglamento General de la ENSFJMA.

- D. S. n.º 09-2020-MC. Política Nacional de Cultura.
- Resolución de Presidencia del Consejo Directivo n.º 0016-2019/Ceplan/PCD.
- Resolución Ministerial n.º 287-2016-Minedu, documento prospectivo al 2030 del sector Educación.
- Plan Estratégico Institucional ENSFJMA 2014-2021.
- Resolución Ministerial n.º 253-2020-Minedu (ampliación temporal). Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación al 2023.
- Resolución n.º 0086-2010-ANR aprueba los planes de estudio de la ENSFJMA; plan de estudios de las carreras Educación Artística, especialidad folklore, mención música y danza, y Artista Profesional, especialidad folklore, mención danza y música.
- Resolución n.º 1237-2013-ANR que aprueba las carreras de segunda especialidad en Educación Artística, con especialidad en folklore y mención en danza o música.
- Resolución de Presidencia del Concejo Directivo *ad hoc* SINEACE n.º 172-2018. Ideas directiva del proceso de acreditación.
- Resolución Viceministerial n.º 157-2020-Minedu. Aprueba las orientaciones para el servicio educativo en los institutos y escuelas de educación superior.
- Resolución de Secretaría Nacional n.º 505-2016-Minedu. Aprueba los lineamientos denominados «Estrategia nacional de las tecnologías digitales en la educación básica. De las TIC a la inteligencia digital: Hitos tecnológicos 2017-2021».

### 1.3. Historia.

> «José María Arguedas consideraban que el folklore no debía academizarse porque desvirtúa su esencia y su naturaleza artística, y plantea la formación de instituciones de estudio o de investigación para conservar las manifestaciones folclóricas». Autor: José María Arguedas

La Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas es una institución académica que forma profesional en Educación Artística y Artista profesional; promueve la investigación y la cultura artística, y difunde la música

y las danzas folclóricas. Su creación se remonta a una iniciativa privada de la maestra Rosa Elvira Figueroa, quien proyectó la Escuela de Música y Danzas Peruanas el 2 de junio de 1948, en las instalaciones de la Asociación Nacional de Escritores y Artistas (ANEA). Mediante el Decreto Supremo n.º 1053-1949 se oficializó su funcionamiento como Escuela de Música y Danzas Peruanas, para formar profesores de música, danza y artistas en folclor peruano con tres propósitos fundamentales: brindar estudio y conocimiento, difundir la música y las danzas folclóricas del Perú, con planes académicos de carácter técnico para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (artista en folklore peruano y técnico artista en el teatro folclórico), y conservar, estudiar y defender el patrimonio folclórico nacional, así como el estudio y las prácticas de las manifestaciones artísticas musicales y dancísticas folclóricas del Perú.

En 1963, la escuela fue incorporada a la Casa de la Cultura de Lima, por el director de entonces. En ese momento adquiere la categoría de escuela nacional. La dirección fue asumida por la doctora Mildred Merino de Zela, quien se dedicó a reestructurar y fortalecer los planes de estudio con rigor académico, para garantizar egresados competentes. Al poco tiempo dejó de pertenecer a la Casa de la Cultura de Lima y fue transferida al Ministerio de Educación, donde alcanza el reconocimiento de «sección normal» para formar y titular a docentes.

Mediante la Resolución Suprema n.º 504-1965 se norma el interés de transferencia de la escuela, junto con el Instituto Nacional de Arte Dramático, con dependencia del Ministerio de Educación Pública de entonces. Esa decisión se reafirmó con la Resolución Suprema n.º 290 del 5 de abril de 1967, en la que se resuelve: «La Dirección de Extensión Cultural del Ministerio de Educación Pública es el organismo administrativo y técnico que orientará el estudio, el aprendizaje, la difusión y la conservación de la música, bailes y canciones nacionales que comprende el programa de la Escuela Nacional de Música y Danzas Folclóricas». En esta etapa de su desarrollo institucional, la escuela reafirmó sus objetivos en la formación de artistas profesionales y docentes en la especialidad de folklore (música y danza), y se mantuvo así hasta finales de 1968.

A partir del año 1969, la escuela ingresa a una etapa de reorganización. Una comisión plantea la no formación de profesionales, sino el desarrollo de programas de cursos de extensión educativa y capacitación a docentes. Además, asume las funciones de calificación y registro de intérpretes que impulsó José María Arguedas cuando era responsable de la sección de Folklore

del Ministerio de Educación Pública, desde 1948. La propuesta de la comisión reorganizadora se mantuvo hasta 1988, aunque existía una protesta insistente de artistas, docentes y la población, a fin de recuperar el nivel académico superior para la formación profesional de los artistas.

Mediante el Decreto Supremo n.º 0289-1989-ED empieza a funcionar la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, con la facultad de expedir título profesional de profesor de Educación Artística en la especialidad de folklore, con mención en música o danza. En 1972, la Escuela Nacional es transferida al Instituto Nacional de Cultura como Escuela de Formación Artística, junto con las demás escuelas, como la Escuela de Bellas Artes, Música, Ballet y Arte Dramático.

Entre 1975 y 1978 se formaron comisiones para definir los nuevos objetivos de la escuela. En ellas participaron intelectuales como Pablo Macera, Fernando Silva Santisteban, César Bolaños, Lucy Núñez Rebaza, Teresa Guillén y Alfredo Torero. La idea, entonces, era convertirla en una institución dedicada a la investigación y a la formación de un centro de documentación. Esto condujo, en 1982, a que se denominara Centro de Investigación y Apoyo al Folklore. Dos años después, se convertiría en el Centro Nacional de Folklore José María Arguedas, en homenaje al intelectual identificado con el estudio y la difusión de la cultura andina.

Durante la gestión de la maestra Mercedes Cabanillas como ministra de Educación en el gobierno de Alan García Pérez, la escuela obtuvo la categoría de Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas. Desde 1988 tiene la responsabilidad de formar artistas profesionales en danza y música tradicionales del Perú, así como a profesores en estas mismas especialidades. Para asumir esa tarea se crearon tres órganos de línea con sus respectivas direcciones: Académica, Investigación y Difusión.

Según el Decreto Supremo n.º 054-2002-ED, durante el gobierno de Alejandro Toledo Manrique, se aprobó el Reglamento General de la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas, en el que se establece la naturaleza, la finalidad, los objetivos, la estructura orgánica, las funciones y los regímenes académico y económico, así como el régimen del profesorado y de los estudiantes y las relaciones institucionales de la escuela. En ese momento se definió la naturaleza de la institución. La Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas es una institución pública de educación superior, responsable de formar profesores de Educación Artística, artistas profesionales

e investigadores en la especialidad de folklore, con mención en música o danza, así como a profesionales de gestores culturales. Su misión es la formación profesional y la investigación de la cultura popular tradicional peruana para su difusión y promoción. Presupuestalmente es una unidad ejecutora del Ministerio de Educación.

Según la Ley n.º 29292-2008, que modifica el artículo 1 de la Ley n.º 26341-1994 y el artículo 99 de la Ley Universitaria n.º 23733, menciona que la Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas y otras instituciones que indica la ley «mantienen el régimen académico de gobierno y de economías establecidas por las Leyes que los rigen y otorgan en nombre de la nación los títulos respectivos. Gozan de las exoneraciones y estímulos de las Universidades en los términos de la presente ley». Además, otorga el grado de bachiller y licenciado en nombre de la nación, equivalentes a los otorgados por las universidades del país. Estos son válidos para el ejercicio de la docencia universitaria y la realización de estudios de maestría y doctorado, y gozan de las exoneraciones y estímulos de las universidades en los términos de la presente ley.

A partir de esta ley, nuestra escuela se ha adecuado al sistema universitario con planes curriculares, sistemas académico y de investigación y la gestión institucional. Su fortaleza es un proyecto de ley que se encuentra en el Congreso de la Republica y en el que declara de necesidad pública e interés nacional convertir la Escuela Nacional de Folklore José María Arguedas en la Universidad Nacional de Folklore. La escuela también cuentan con el Conjunto Nacional de Folklore, que es un órgano de difusión del Estado y dependiente de la escuela, porque históricamente sigue siendo imagen institucional de la escuela. Su objetivo principal es rescatar y preservar nuestra cultura musical y coreográfica tradicional y difundirla en los ámbitos local, nacional e internacional. Otra de las fortalezas es el Ensamble de Instrumentos Tradicionales del Perú, una orquesta de cámara que usa, valora y difunde los instrumentos de origen peruano en sus expresiones y presentaciones. Desde el 2009 forma parte de la imagen institucional de nuestra escuela. Por tanto, la ENSFJMA, es una institución académica que forma profesionales en Educación Artística y Artista Profesional de reconocida trascendencia nacional e internacional.

## 1.4. Oferta educativa actual

| Programas académicos | Carrera profesional | Especialidad | Mención |
|---|---|---|---|
| Educación Artística | Educación Artística | Folklore | Danza |
| | Educación Artística | Folklore | Música |
| Formación Artística | Artista Profesional de Folklore | ---------- | Danza |
| | Artista Profesional de Folklore | ---------- | Música |
| Formación Continua | Segunda especialización | Folklore | Danza |
| | Segunda especialización | Folklore | Música |

# 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DEL CONTEXTO DE LA ENSFJMA

Para la construcción y elaboración del Plan Estratégico Institucional de la ENSFJMA 2021-2025, se ha considerado el análisis de la situación actual y de su contexto. Para ello, se ha tenido en cuenta los siguientes documentos:

- **Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014-2021.** La pertinencia, el conocimiento y la funcionabilidad de este documento se ha evaluado en los diferentes actores de la institución y se ha considerado una ficha de análisis documentario, ya que no se han ubicado estrategias ni instrumentos de evaluación del PEI.
- **Sistematización de la entrevista**. Se realizaron entrevistas a las autoridades para conocer su percepción sobre la ENSFJMA y la situación actual, tanto interna como externa de la institución. Se han detectado informaciones y datos de suma importancia para la elaboración del nuevo PEI.
- **Sistematización de los resultados del cuestionario de encuesta.** La encuesta sobre el conocimiento, la pertinencia y la opinión respecto al Plan Estratégico Institucional 2014-2021se aplicó a los actores principales de la institución. Estos documentos nos han permitido realizar una lectura sobre la situación actual y el contexto de la ENSFJMA.

## 2.1. Resultados institucionales

Consolidado de indicadores de eficiencia interna

| Carrera profesional | N.º estudiantes matriculados | | | N.º estudiantes retirados | | | N. º estudiantes trasladados | | | N. º estudiantes aprobados | | | N. º estudiantes desaprobados | | | N. º estudiantes con licencia | | | Demanda educativa | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 II | 2020 I | 2020 II | 2019 II | 2020 I | 2020 II | 2019 II | 2020 I | 2020 II | 2019 II | 2020 I | 2020 II | 2019 II | 2020 I | 2020 II | 2019 II | 2020 I | 2020 II | 2019 II | | 2020 I | | 2020 II | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | P | I | P | I | P | I |
| Artista Profesional de Folklore, con mención en danza | 91 | 115 | 110 | 3 | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 81 | 103 | 99 | 7 | 9 | 6 | 4 | 4 | 6 | 0 | 0 | 42 | 30 | 0 | 0 |
| Artista Profesional de Folklore, con mención en música | 65 | 77 | 69 | 6 | 4 | 3 | 0 | 1 | 0 | 52 | 69 | 58 | 7 | 4 | 8 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 29 | 19 | 0 | 0 |
| Educación Artística en Folklore, con mención en danza | 197 | 209 | 201 | 7 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 178 | 200 | 186 | 12 | 4 | 14 | 3 | 12 | 5 | 0 | 0 | 111 | 50 | 0 | 0 |
| Educación Artística en Folklore, con mención en música | 94 | 97 | 107 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 84 | 90 | 97 | 6 | 7 | 8 | 6 | 4 | 2 | 0 | 0 | 40 | 25 | 0 | 0 |
| **TOTAL** | **447** | **498** | **487** | **20** | **12** | **11** | **0** | **1** | **0** | **395** | **462** | **440** | **32** | **24** | **36** | **15** | **24** | **14** | **0** | **0** | **222** | **124** | **0** | **0** |

Fuente: Secretaría Académica

NOTACIÓN: I = INGRESANTES P = POSTULANTES

## Análisis de los resultados institucionales de la institución

| Resultados obtenidos (*) | Problemas identificados (**) | Causas asociadas |
|---|---|---|
| En los últimos tres ciclos, en promedio, el 93.29 % de estudiantes ha obtenido un nivel de aprendizaje satisfactorio en relación con la nota mínima aprobatoria. | | |
| En los últimos tres ciclos, se evidencia un leve crecimiento de la población estudiantil, mientras que en el último ciclo se han retirado 2.3 % de estudiantes. | Limitado acompañamiento y asesoramiento de la Unidad de Bienestar para lograr la retención de los estudiantes. | Poca difusión e impacto de la escuela en su ámbito de influencia.<br>Estudiantes provenientes de estratos socioeconómicos bajos y/o presencia de otras instituciones de educación superior con mejores propuestas. |
| En los últimos años se evidencia un crecimiento en el número de postulantes a las diversas carreras profesionales que se oferta. | Si se considera la densidad poblacional de egresados de educación básica, el número de estudiantes en la escuela es reducido. | Escasa promoción de las bondades de la ENSFJMA.<br>Limitadas acciones de orientación vocacional para atraer al talento artístico egresado de la Educación Básica Regular. |

## 2.2. Análisis del funcionamiento interno

| Subcomponente del mapa de procesos | Proceso | Fortalezas | Debilidades |
|---|---|---|---|
| **Estratégico** | **Gestión de la Dirección** | – Cuenta con manual de operaciones.<br>– En la práctica aplican la gestión por procesos.<br>– Equipo directivo sólido.<br>– Proactividad en la gestión de la Dirección.<br>– Trabajo permanente con los estudiantes.<br>– Adecuación al interés de los actores.<br>– Existe el compromiso de las autoridades para reorientar la gestión. | – Limitada relación con el Ministerio de Educación.<br>– No se convoca a reuniones del Consejo Educativo ni Consultivo.<br>– Documentos de gestión desactualizados.<br>– No se ha implementado una gestión por procesos.<br>– Dificultades en el funcionamiento organizacional. La gestión no funciona según su organigrama estructural y funcional.<br>– Estructura de la gestión inadecuada para tiempos modernos.<br>– Dificultades en el cumplimiento del plan anual. |
| | **Gestión de la Calidad** | – | – No se ha implementado la Oficina de Calidad por falta de presupuesto. |
| **Misional** | **Admisión** | – En el 2021, el número de postulantes excedió al número de vacantes. | – Limitada cantidad de postulantes, lo que dificulta la selección exhaustiva de ingresantes. Se realiza solo para cubrir metas |
| | **Gestión de la Formación Académica** | – | – La plataforma virtual no satisface las necesidades de los usuarios en función a las exigencias actuales.<br>– Planes curriculares y perfiles desactualizados que no se encuentran acordes con el desarrollo social, tecnológico y académico actual.<br>– No se evidencia el perfil de egreso.<br>– Limitado manejo del proceso de monitoreo, acompañamiento y retroalimentación.<br>– Desconocimiento de los instrumentos para el monitoreo, el acompañamiento y la retroalimentación.<br>– Práctica preprofesional con énfasis en la formación docente, pero con limitaciones en la práctica de los artistas profesionales |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Gestión del Desarrollo Profesional** | – Conjunto Nacional de Folklore y el Ensamble de Instrumentos Tradicionales del Perú.<br>– Programa de Extensión Educativa. | – Escasa capacitación para el trabajo virtual, para docentes y estudiantes.<br>– Dificultades en la profesionalización de los actores.<br>– Limitados mecanismos de reconocimiento y estímulos.<br>– Limitados estímulos a la investigación, innovación y producción profesional. |
| | **Gestión de la Formación Continua** | – Segunda especialización.<br>– Segunda titulación. | – Necesidades de formación a los docentes, porque se evidencia que cuentan con un perfil académico con limitada competencia profesional en su desempeño. |
| | **Promoción del Bienestar y Empleabilidad** | – Oficina de Bienestar Estudiantil<br>– Oficina de Seguimiento al Egresado.<br>– Programas autofinanciados, complementación académica.<br>– Trabajo en equipo con los estudiantes.<br>– Secretaría General | – Limitada atención a las necesidades de los estudiantes.<br>– Falta implementar estrategias de prevención y atención en casos de acoso, discriminación, entre otros.<br>– No se evidencia bolsa de trabajo ni convenios interinstitucionales para la empleabilidad del egresado. |
| | **Gestión de la Investigación e Innovación** | – Cuenta con el *sofware* antiplagio Turnitin. | – No existen estrategias para la investigación formativa: no hay carteles de secuencia.<br>– fondo editorial inactivo.<br>– No hay fondos para la investigación.<br>– Escasa visión de los enfoques de investigación artística.<br>– Dificultades en el uso de plataforma.<br>– No se articulan las prioridades con las líneas de investigación. |
| | **Seguimiento a Egresados** | – Existe la Oficina de Seguimiento al Egresado, donde se premia al egresado destacado. | – No se muestra la base de datos actualizada de los egresados. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Soporte** | **Gestión de Recursos Económicos y Financieros** | – Este año, el cuadro de necesidades tiene una proyección de 2 años. | – Funciona con base en un cuadro de necesidades, no articulado al PEI.<br>– Escaso presupuesto para el POI.<br>– No existía un control de ejecución presupuestal.<br>– Falta de ejecución presupuestal (se revierte el presupuesto). |
| | **Gestión Logística y Abastecimiento** | – | – Personal no especializado ni capacitado.<br>– Escasa satisfacción ante las necesidades de los actores.<br>– La institución no cuenta con un programa de mantenimiento, infraestructura, equipamiento y mobiliario vinculado a las necesidades de la oferta académica. |
| | **Gestión de Personas** | – Identificación institucional y compromiso personal de algunos docentes. | – Dificultades en las relaciones humanas por presencia de grupos que limitan un apropiado clima institucional.<br>– Celo profesional en el ejercicio de sus funciones.<br>– Se cuenta con un CAP obsoleto. |
| | **Gestión de Recursos Tecnológicos** | – Una nueva plataforma está en proceso de implementación. | – El personal no está capacitado para la gestión de recursos tecnológicos.<br>– Dificultades con respecto a la implementación tecnología y su uso.<br>– Faltan bibliotecas virtuales especializadas. |
| | **Atención al Usuario** | | – Existen quejas de los usuarios. No hay atención precisa en función a lo requerido.<br>– Limitada atención al usuario porque solo es vía telefónica.<br>– Faltan celulares para la comunicación institucional.<br>– No se cuenta con un área específica que se encargue de socializar el calendario de actividades, agenda cultural y servicios que brinda la institución. |
| | **Asesoría Legal** | | – No existe asesoría legal en el CAP. |

## 2.3. Análisis de contexto externo

| Aspectos del contexto externo | Descripción del aspecto y de su influencia en la institución |
|---|---|
| **Demanda de educación superior, escuelas de Arte** | • La demanda de egresados de EBR a la educación superior artística señala una tendencia creciente para la formación docente en contraste con las carreras de arte exclusivo. Esta demanda es oscilante, sobre todo a partir del 2020 por la influencia de la emergencia sanitaria de la COVID-19.<br>• Según información estadística y la proyección al 2030 de la política de Estado respecto a la educación superior tecnológica, se considera que de solo 3 de cada 10 egresados de la EBR tienen acceso a la educación superior, incluida las escuelas de Arte.<br>• La PNESTP tiene como objetivo central que al año 2030, al menos 5 de cada 10 peruanos accedan a una educación superior de calidad y alcancen a adquirir las competencias para el ejercicio de su profesión y el desarrollo de la investigación y la innovación.<br>• Según el marco normativo, los lineamientos, la estadística de la demanda educativa en el Perú y la política de Estado (PNESTP), solo un 0.28 % de estudiantes se encuentran matriculados en las ESFA, en contraste con los matriculados en las universidades, que asciende a la cifra de 65.78 %.<br>• La demanda de docentes en Arte, según las cifras establecidas en el estudio de la DIFOID del Ministerio de Educación proyecta un crecimiento descendente del año 2019 al 2023 con características de la brecha muy alta en Lima Metropolitana, pero creciente y moderada en Lima provincias. |

| | |
|---|---|
| **Demográfico** | • El crecimiento anual de la población de estudiantes egresados de la EBR en la región Lima y en el ámbito nacional es favorable. Hay un potencial de demanda de estudiantes para la escuela de Arte. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017. Sin embargo, esto contrasta inversamente con la demanda de los profesionales docentes en Arte.<br>• Según el marco normativo, los lineamientos y la estadística de la demanda educativa en el Perú, Política de Estado (PNESTP), solo un 0.28 % de estudiantes se encuentran matriculados en las ESFA, en contraste con los matriculados en las universidades, que asciende a la cifra del 65.78 %. |
| **Político** | • La actual gestión del Gobierno Regional de Lima, en su memoria anual y en los lineamientos de política, ha considerado como prioridad la mejora de la calidad de la educación. Esta es una condición favorable para presentar los objetivos y las líneas estratégicas de la escuela de Arte, a fin de obtener los recursos necesarios.<br>• La política nacional y educativa en relación con las escuelas de Arte no ha definido aún los lineamientos legales y normativos específicos para su funcionamiento y desarrollo como centros de formación de educación superior.<br>• El acceso a la educación superior es insuficiente, inequitativo, desarticulado y poco pertinente para la población de ESTP. Ello se fundamenta en el bajo acceso de los egresados de la educación básica a la ESTP, la influencia de sesgos y/o la preferencia hacia la educación superior universitaria frente a otras alternativas formativas de la ESTP, y la desvinculación entre la oferta y la demanda por tipo de alternativa formativa.<br>• Falta de implementación y regulación de las normas respecto al apoyo económico mediante los cánones, así como la autonomía administrativa, económica y académica, que también se enuncian en la norma, pero sin cumplimiento y concreción real en la institución de educación superior. |
| **Económico** | • La DRE de Lima ha identificado empresas, instituciones y entidades interesadas en invertir en la educación de la región. Esta es una condición favorable para revisar las necesidades y prioridades en infraestructura e investigación, y obtener los recursos que se requieren. |

| | |
|---|---|
| | • El Ministerio de Educación ha descuidado, como parte del Estado, la implementación, el equipamiento y el presupuesto para las instituciones de formación artística. |
| **Aspectos del contexto externo** | **Descripción del aspecto y de su influencia en la institución** |
| **Social** | • Los estudiantes, docentes y directivos de la escuela de Arte se encuentran comprometidos y desarrollan actividades de emprendimiento no solo cultural, sino también social y familiares en diferentes ámbitos geográficos.<br>• La institución cuenta con una Dirección de Difusión a efectos de la promoción y la valoración del arte folclórico. |
| **Cultural** | • La población de estudiantes egresados de la EBR, en el ámbito regional, presentan bajos niveles en el desarrollo de capacidades de cursos de formación básica y elemental. Ello influye, de forma significativa, en la formación profesional como docentes o artistas.<br>• Un enunciado del problema público, según la política de Estado (PNESTP), es que existe una población con inadecuadas competencias para ejercer su profesión y desarrollar investigación e innovación. |
| **Tecnológico** | • En el ámbito de la región Lima, la conectividad a internet, mediante fibra óptica y telefonía, ha mejorado considerablemente. Esto es una gran ayuda al sistema académico en la modalidad semipresencial o remota.<br>• Es importante considerar que las instituciones educativas de educación superior, como es el caso de las Escuelas de Arte, deberán acelerar, con urgencia y en el contexto de la pandemia sanitaria, la reforma de la oferta educativa e impulsar los procesos de la transformación digital para atender las necesidades de la población. |

## Mapeo de actores

| Tipo de actor | Tipo de actor |
|---|---|

| | Colaborador | Neutral o indiferente | Opositor |
|---|---|---|---|
| Organizaciones representantes de la población local: población, comunidades y organizaciones civiles. | – Postulantes egresados de EBR.<br>– Estudiantes actuales de la institución.<br>– Padres de estudiantes actuales de la institución.<br>– Docentes de IESP/EESP/Escuelas de Arte<br>– Docentes de educación básica. | – Padres de familia de estudiantes.<br>– egresados de EBR.<br>– Ciudadanía en general.<br>– Dirigentes o líderes de sectores no educativos. | |
| Entidades públicas: nacionales, regionales y locales. | – Dirección Regional de Educación y Gerencia Regional de Educación.<br>– Directores de instituciones educativas de EBR de la DRE Lima. | | – Universidades públicas.<br>– La normatividad propia para las escuelas de Arte es inexistente. |
| Entidades privadas sin fines de lucro: ONG o cooperantes. | – Banco Mundial.<br>– Unesco.<br>– Otros. | | |
| Entidades privadas con fines de lucro: empresas, asociaciones de productores o prestadores de servicios. | – Directores de instituciones educativas de EBR por convenio | – Directores de instituciones de EBR. | – Universidades privadas. |

## 2.4. Análisis FODA

Se ha procedido al análisis FODA con la información recopilada en los resultados institucionales, el análisis del contexto interno y el análisis externo. El objetivo del análisis FODA ha sido analizar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. De esta manera, se han identificado estrategias organizadas en los siguientes cuadrantes:

- Fortalezas: Atributos o destrezas que la institución posee en la actualidad y que contribuyen con la ejecución de objetivos.
- Debilidades: Factores perjudiciales o desfavorables de la institución que dificultan la ejecución de objetivos.
- Oportunidades: Condiciones externas a la institución que podrían facilitar el logro de objetivos en el presente o el futuro.

- Amenazas: Condiciones externas que amenazan la supervivencia de la institución en el presente o el futuro.

Para este análisis, se ha tenido en consideración el funcionamiento de los siguientes procesos institucionales (estratégicos, misionales y de soporte):

| Subcomponente del mapa de procesos | Proceso |
|---|---|
| Estratégico | Gestión de la Dirección |
| | Gestión de la Calidad |
| Misional | Admisión |
| | Gestión de la Formación Académica |
| | Gestión del Desarrollo Profesional |
| | Gestión de la Formación Continua |
| | Promoción del Bienestar y la Empleabilidad |
| | Gestión de la Investigación e Innovación |
| | Seguimiento a Egresados |
| Soporte | Gestión de Recursos Económicos y Financieros |
| | Gestión Logística y Abastecimiento |
| | Gestión de Personas |
| | Gestión de Recursos Tecnológicos |
| | Atención al Usuario |
| | Asesoría Legal |

Luego del análisis FODA inicial, se identificaron estrategias por cuadrante (FA, FO, DO, DA) para realizar una reducción de estrategias y el posterior análisis CAME. Este decantó en la formulación de las conclusiones del diagnóstico por cada uno de los procesos.

## 2.5. Conclusiones del diagnóstico

a. Existe la necesidad de asumir un modelo de gestión por procesos para alcanzar una educación de calidad. En ese sentido, se requiere gestionar la aprobación de normas que permitan adecuarse y contar con una estructura organizacional funcionalista para lograr el licenciamiento y la acreditación.
b. Se debe aprovechar el compromiso de las autoridades de la institución para contar con los documentos de gestión y articular el trabajo entre todos los actores.
c. Ante la demanda creciente de postulantes, es necesario difundir el proceso de admisión, mediante talleres de orientación vocacional y charlas para dar a conocer la demanda laboral y el amplio y diverso mercado laboral, que les puede generar mejores ingresos económicos.
d. Se requiere mejorar la formación académica con planes curriculares actualizados, nuevo perfil de egresado, medios y recursos satisfactorios, y monitoreo y fomento de la práctica pre-profesional. Se debe aprovechar la existencia de diversas plataformas virtuales de la era del conocimiento y la tecnología para ello los procesos de aprendizaje en las labores de formación inicial.
e. Es necesario proponer estrategias para el desarrollo personal de los estudiantes mediante la promoción del involucramiento en su proceso formativo. Esto les permitirá alcanzar el perfil deseado y el éxito académico hasta la culminación de sus estudios.
f. La prioridad de la institución debe ser mejorar la calidad de la educación. Para ello, es necesario que promueva el desarrollo profesional y la profesionalización y capacitación de sus docentes. Además, debe fortalecer los programas de especialización y segunda titulación con apoyo de la Oficina de Difusión.
g. La institución requiere fortalecer en los estudiantes las acciones de tutoría, prevención, atención, acoso y discriminación, así como las acciones de bienestar y empleabilidad de los egresados a través de la Oficina de Difusión, y con su participación en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales.
h. La institución debe promover estrategias para la investigación formativa y la investigación artística. Se deben considerar las líneas de investigación y aprovechar como fuentes la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales y la presencia de las fiestas costumbristas de la región. Además, debe generar fondos para el desarrollo de la investigación.

i. La institución debe contar con una base de datos para el seguimiento de egresados y la promoción de su empleabilidad mediante bolsas de trabajo. Asimismo, se debe promover su participación en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales.
j. La institución debe proyectar el presupuesto en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades. Se debe considerar la implementación de las tecnologías de la información para el trabajo virtual.
k. La institución requiere capacitar al personal en temas de gestión logística y abastecimiento, a fin de mejorar la atención de las necesidades de los usuarios, que repercute en la calidad de la educación.
l. Es importante contar con un CAP acorde a las exigencias del modelo de gestión por procesos y motivar al personal para su identificación institucional, involucramiento y compromiso personal. Esto permita fortalecer los fines y objetivos de la escuela con miras a una educación de calidad.
m. La institución requiere implementar una nueva plataforma y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos. El uso adecuado de las TIC en la virtualidad le permitirá mejorar la calidad de la educación.
n. Se debe asignar un presupuesto para fortalecer las capacidades de los docentes y personal administrativo, a fin de mejorar la atención a los usuarios.
o. La institución debe contratar un asesor legal que sustente ante el Minedu la necesidad de implementar y regular las normas sobre el apoyo económico a través del canon; así como la autonomía administrativa, económica y académica.

# 3. ANÁLISIS DE DEMANDA Y JUSTIFICACIÓN DEL SERVICIO

## 3.1. Análisis de oferta y demanda del servicio educativo en el territorio

Para la DIFOID, el cálculo de oferta y demanda docente se realiza mediante el uso del método estadístico en términos de horas-docente por semana. Ello quiere decir que, en el análisis de oferta y demanda, realizado el 2018 por la DIFOID, todos los cálculos a nivel de código modular se llevaron a cabo en términos de horas de trabajo u horas por área curricular.

**Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda utilizó información proporcionada por la Unidad de Estadística (UE) del Minedu. Las proyecciones de la UE asumen que el comportamiento de la matrícula es similar a la de años pasados y no incorpora cambios de cobertura.

Demanda proyectada 2021 a nivel nacional

| Especialidad | Demanda Proyectada (Número de docentes) | | |
|---|---|---|---|
| | Privada | Pública | Total |
| Arte | 1833 | 6350 | 8183 |

Fuente: *Análisis de oferta y demanda y establecimiento de brecha docente* (DIFOID, 2018)

Demanda proyectada 2022 a nivel nacional

| Especialidad | Demanda Proyectada (Número de docentes) | | |
|---|---|---|---|
| | Privada | Pública | Total |
| Arte | 1832 | 6499 | 8331 |

Fuente: *Análisis de oferta y demanda y establecimiento de brecha docente* (DIFOID, 2018)

Demanda proyectada 2023 a nivel nacional

| Especialidad | Demanda Proyectada (Número de docentes) | | |
|---|---|---|---|
| | Privada | Pública | Total |
| Arte | 1832 | 6656 | 8488 |

Fuente: *Análisis de oferta y demanda y establecimiento de brecha docente* (DIFOID, 2018)

**Resultados**

Establecida la metodología para el cálculo de la demanda y la oferta, se entiende la brecha como la diferencia entre ambas.

Brecha proyectada en el ámbito nacional

| Programa de Estudios | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| Arte | 1738 | 1753 | 1761 | 1818 | 1882 |

Fuente: *Análisis de oferta y demanda y establecimiento de brecha docente* (DIFOID, 2018)

**Brechas en el ámbito regional**

Indicadores

| Brecha | Descripción (Necesidad de docentes) |
|---|---|
| Nula | Inexistente o superavitaria |
| Leve | Mayor que 0 y menor o igual a 60 |
| Moderada | Mayor a 60 y menor o igual a 120 |
| Alta | Mayor a 120 y menor o igual a 180 |
| Muy alta | Mayor a 181 |

| | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Región | Docentes requeridos | brecha | Docentes requeridos | brecha | Docentes requeridos | brecha |
| Lima Metropolitana | 311 | Muy alta | 286 | Muy alta | 230 | Muy alta |
| Lima provincias | 101 | Moderada | 108 | Moderada | 113 | Moderada |

Fuente: *Análisis de oferta y demanda y establecimiento de brecha docente* (DIFOID, 2018)

**Conclusiones**

Luego de analizar la oferta y demanda de docentes de Arte, se identificó que la brecha de docentes de arte al 2023 en Lima Metropolitana será de 230 docentes, lo que se considera como muy alta, mientras que para Lima provincias será de 113, que representa una brecha moderada. Estos resultados justifican la relevancia y pertinencia de continuar con la oferta de la carrera de Arte en la ENSFJMA, así como la necesidad de fortalecer las estrategias para promover el desarrollo institucional mediante el proyecto estratégico institucional.

# 4. VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

## 4.1. Visión institucional

**Al 2025, ser una institución universitaria licenciada y acreditada, que forma profesionales en educación y arte, con liderazgo en la investigación, con enfoque intercultural, la gestión de la cultura folclórica y el fortalecimiento de la identidad cultural, que atiende a la diversidad con inclusión.**

## 4.2. Misión institucional

**Somos una escuela de folclore que brinda formación profesional de calidad en educación artística y arte mediante la investigación, el uso de la tecnología y la gestión de artes folclóricas con enfoque intercultural. Así, promovemos la difusión del patrimonio, mediante la música y la danza, y fortalecemos la identidad cultural.**

## 4.3. Principios y valores institucionales

| PRINCIPIOS | VALORES ARGENIANOS | DEFINICIÓN |
|---|---|---|
| Principio calidad | Responsabilidad<br>Respeto | La responsabilidad es la capacidad para cumplir un deber, para interactuar y comprometerse integralmente con lo que se hace y dice.<br><br>El respeto es la valoración y/ o consideración especial a los demás; es acatar a su autoridad y considerar su dignidad. |
| Principio de inclusión social | Igualdad<br>Solidaridad<br>Empatía | La igualdad es el trato idéntico que las instituciones y las personas realizan a otras personas, sin ningún reparo y sin discriminación.<br>La solidaridad es la interacción de personas a través de la cooperación mutua para alcanzar objetivos comunes de manera desinteresada.<br>La empatía es el valor de la comprensión de los demás. Se expresa mediante el apoyo y la ayuda mutua. |
| Principio de interculturalidad | Identidad<br>Respeto | La identidad es el sentido de pertenencia que siente y cultiva un individuo hacia un lugar y una sociedad. Asimismo, se refiere a la posibilidad de tener una nacionalidad y un conjunto de culturas compartidas. |
| Principio de creatividad e innovación | Libertad | Es un valor que expresa el derecho natural del ser humano, que nos permite realizar nuestras aspiraciones, nos brinda la capacidad de elegir y nos permite conocer y diferenciar lo bueno y lo malo según nuestra formación. |

# 5. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas, los indicadores de medición, las metas multianuales y la vinculación de los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos de los planes sectoriales locales, regionales y nacionales corresponden a la denominada Ruta Estratégica. Esta orienta el proceso de planeamiento estratégico de nuestra institución. A continuación, se presenta cada uno de estos componentes.

## 5.1. Objetivos estratégicos

| OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE) | |
|---|---|
| 0E 1 | Asumir un modelo de gestión por procesos para lograr una educación de calidad en la ENSFJMA. |
| 0E 2 | Contar con los documentos de gestión para articular el trabajo entre todos los actores de la institución. |
| 0E 3 | Difundir el proceso de admisión mediante talleres de orientación vocacional, para dar a conocer la demanda laboral y el amplio y diverso mercado laboral que les pueda generar mejores ingresos económicos, a fin de obtener ventaja de la demanda creciente de postulantes. |
| 0E 4 | Mejorar la formación académica con planes curriculares actualizados, nuevo perfil de egresados, medios y recursos satisfactorios, monitoreo y fomento de la práctica preprofesional, y el uso de una plataforma virtual que favorezca la mejora de los procesos de aprendiza de los estudiantes de la ENSFJMA. |
| 0E 5 | Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. |
| 0E 6 | Mejorar la calidad de la educación mediante labores de formación continua y la promoción del desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de sus docentes y egresados. |
| 0E 7 | Fortalecer las acciones de tutoría, prevención, atención, acoso y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. |
| OE 8 | Promover estrategias para el desarrollo de la investigación formativa y la investigación artística. En este proceso se aprovechan como fuentes para la investigación el origen etnogeográfico de los estudiantes, la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales y la presencia de las fiestas costumbristas de la región. |
| OE 9 | Crear una base de datos para el seguimiento de los egresados, la promoción de su empleabilidad mediante bolsas de trabajo y la participación de los egresados en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales. |

| | |
|---|---|
| OE 10 | Proyectar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades, en los que se considera la implementación con las tecnologías de la información para el trabajo virtual de todos los trabajadores de la institución. |
| OE 11 | Capacitar al personal en temas de gestión logística y abastecimiento para mejorar la atención de las necesidades de los usuarios y que repercuta en la calidad de la educación. |
| OE12 | Adecuar el CAP acorde con las exigencias del modelo de gestión por procesos y motivar al personal para su identificación institucional, involucramiento y compromiso personal, que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA con miras a una educación de calidad para sus estudiantes. |
| OE 13 | Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos que les permitan laborar en la virtualidad, con la finalidad de que mejore la calidad de la educación en la ENSFJMA. |
| OE 14 | Fortalecer las capacidades de los docentes y el personal administrativo para mejorar la atención de los usuarios de la ENSFJMA. |
| OE 15 | Contratar un asesor legal que sustente ante el Minedu la necesidad de implementar y regular las normas respecto al apoyo económico a través del canon, la autonomía administrativa, económica y académica de la ENSFJMA. |

## 5.2. Objetivos y acciones estratégicas

Los objetivos estratégicos (OE) presentan como antecedente las conclusiones del diagnóstico y expresan los cambios explícitos o los resultados que serán alcanzados para materializar la visión y misión de nuestra institución. Los objetivos estratégicos tienen un alcance mayor a un año, mientras que las acciones estratégicas (AE) son iniciativas que van a contribuir a la materialización de los objetivos estratégicos. Las acciones estratégicas proporcionan una base para la toma de decisiones y permiten la definición de planes de acción operativos y la priorización en la asignación de recursos.

| **Subcomponente del mapa de procesos** | **Proceso** | Objetivos | Acciones estratégicas |
|---|---|---|---|
| **Estratégico** | **Gestión de la Dirección** | Asumir un modelo de gestión por procesos para lograr una educación de calidad en la ENSFJMA. | Implementar el modelo de gestión por procesos que mejore la calidad de la educación en la escuela. |
| | **Gestión de la Calidad** | Contar con documentos de gestión para articular el trabajo entre todos los actores de la institución. | Elaborar y operativizar los documentos de gestión que articule todos los procesos y las actividades de los actores de la institución. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Misional** | **Admisión** | Difundir el proceso de admisión mediante talleres de orientación vocacional para dar a conocer la demanda laboral y el amplio y diverso mercado laboral que les pueda generar mejores ingresos económicos, a fin de obtener ventaja de la demanda creciente de postulantes. | Desarrollar talleres de orientación vocacional en los que se difunda el amplio mercado laboral y el mejoramiento de sus condiciones económicas por la diversidad de salarios que pueden percibir los egresados. |
| | **Gestión de la Formación Académica** | Mejorar la formación académica con planes curriculares actualizados, nuevo perfil de egresados, medios y recursos satisfactorios, monitoreo y fomento de la práctica preprofesional, y el uso de una plataforma virtual que favorezca la mejora de los procesos de aprendiza de los estudiantes de la ENSFJMA. | Actualizar los planes curriculares y el perfil del egresado; renovar los medios y recursos educativos físicos y virtuales; intensificar el monitoreo de la labor docente, y fomentar la práctica preprofesional de los estudiantes de la ENSFJMA. |
| | **Gestión del Desarrollo Profesional** | Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. | Diseñar estrategias para fortalecer las competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. |
| | **Gestión de la Formación Continua** | Mejorar la calidad de la educación mediante labores de formación continua y la promoción del desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de sus docentes y egresados. | Desarrollar labores de formación continua para promover el desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de los docentes y egresados. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Promoción del Bienestar y la Empleabilidad** | Fortalecer las acciones de tutoría, prevención, atención, acoso y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. | Desarrollar labores de tutoría para la prevención, atención, acoso, y discriminación en los estudiantes; así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA |
| | **Gestión de la Investigación e Innovación** | Promover estrategias para el desarrollo de la investigación formativa y la investigación artística. En este proceso se aprovechan como fuentes para la investigación el origen etnogeográfico de los estudiantes, la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales y la presencia de las fiestas costumbristas de la región. | Desarrollar investigación formativa e investigación artística, y aprovechar como fuente para la investigación la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales, la presencia de las fiestas costumbristas de la región y el origen etnogeográfico de los estudiantes. |
| | **Seguimiento a Egresados** | Implementar una base de datos para el seguimiento de los egresados, la promoción de su empleabilidad mediante bolsas de trabajo y la participación de los egresados en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales. | Crear una base de datos y generar una bolsa de trabajo para la promoción de la empleabilidad y la inserción de los egresados de la institución en funciones de docencia, elencos artísticos, folclóricos o como promotores culturales. |
| **Soporte** | **Gestión de Recursos Económicos y Financieros** | Proyectar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades, en los que se considera la implementación con las tecnologías de la información para el trabajo virtual de todos los trabajadores de la institución. | Generar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades para una adecuada gestión de los recursos económicos de la ESFJMA. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **Gestión Logística y Abastecimiento** | Capacitar al personal en temas de gestión logística y abastecimiento para mejorar la atención de las necesidades de los usuarios y que repercuta en la calidad de la educación. | Capacitar sobre gestión logística y abastecimiento para fortalecer las acciones de soporte de los procesos pedagógicos. |
| | **Gestión de Personas** | Adecuar el CAP acorde con las exigencias del modelo de gestión por procesos y motivar al personal para su identificación institucional, involucramiento y compromiso personal, que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA con miras a una educación de calidad para sus estudiantes. | Implementar el CAP institucional acorde a las exigencias del modelo de gestión por procesos, que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA para formar profesionales de calidad. |
| | **Gestión de Recursos Tecnológicos** | Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos que les permitan laborar en la virtualidad, con la finalidad de que mejore la calidad de la educación en la ENSFJMA. | Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos en la ENSFJMA. |
| | **Atención al Usuario** | Fortalecer las capacidades de los docentes y el personal administrativo para mejorar la atención de los usuarios de la ENSFJMA. | Capacitar a los docentes y al personal administrativo para mejorar la atención a los usuarios. |
| | **Asesoría Legal** | Contratar un asesor legal que sustente ante el Minedu la necesidad de implementar y regular las normas respecto al apoyo económico a través del canon, la autonomía administrativa, económica y académica de la ENSFJMA. | Contratar un asesor legal para sustentar ante el Minedu las necesidades institucionales acorde a la gestión por procesos en la ENSFJMA. |

# 6. INDICADORES DE LOGRO Y METAS MULTIANUALES

## 6.1. Indicadores y metas multianuales

| Subcomponente del mapa de procesos | Proceso | Objetivos | Acciones estratégicas | indicadores | Metas multianuales | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Estratégico | Gestión de la Dirección | Asumir un modelo de gestión por procesos para lograr una educación de calidad en la ENSFJMA. | Implementar el modelo de gestión por procesos que mejoren la calidad de la educación en la escuela | Porcentaje de procesos operativos con los niveles 0, 1 y 2. | 0 % | 20 % | 40 % | 60 % | 80 % | 100% |
| | Gestión de la Calidad | Contar con documentos de gestión para articular el trabajo entre todos los actores de la institución. | Elaborar y operativizar los documentos de gestión: PEI, PAT, PCI, MPI, RI que articule todos los procesos y actividades de los actores de la institución. | Número de documentos de gestión articulados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| | Admisión | Difundir el proceso de admisión mediante talleres de orientación vocacional para dar a conocer la demanda laboral y el amplio y diverso mercado laboral que les pueda generar mejores ingresos económicos, a fin de obtener ventaja de la demanda creciente de postulantes. | Desarrollar talleres de orientación vocacional para difundir el amplio mercado laboral y el mejoramiento de sus condiciones económicas, por la diversidad de salarios que pueden percibir los egresados. | Número de talleres de orientación vocacional. | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Misional** | **Gestión de la Formación Académica** | Mejorar la formación académica con planes curriculares actualizados, nuevo perfil de egresados, medios y recursos satisfactorios, monitoreo y fomento de la práctica preprofesional, y el uso de una plataforma virtual que favorezca la mejora de los procesos de aprendiza de los estudiantes de la ENSFJMA. | Actualizar los planes curriculares y el perfil de egresados; renovar los medios y recursos educativos físicos y virtuales, intensificar el monitoreo de la labor docente y fomentar la práctica preprofesional de los estudiantes de la ENSFJMA. | % de planes curriculares operativos.<br>Número de perfil de egresados.<br>% de medios y recursos educativos implementados.<br>% de acciones de monitoreo a docentes.<br>% de estudiantes | **0**<br>**0**<br>**10 %**<br>**3 %**<br>**0 %** | **0 %**<br>**0**<br>**15 %**<br>**15 %**<br>**10%** | **20 %**<br>**1**<br>**25 %**<br>**25 %**<br>**25 %** | **50 %**<br>**2**<br>**35 %**<br>**35%**<br>**50 %** | **100%**<br>**2**<br>**50 %**<br>**50 %**<br>**75 %** | **100%**<br>**2**<br>**75 %**<br>**75 %**<br>**100&** |
| | **Gestión del Desarrollo Profesional** | Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. | Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. | Número de estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores<br>Número de investigaciones docentes. | **0**<br>**0** | **1**<br>**1** | **2**<br>**2** | **3**<br>**3** | **4**<br>**6** | **5**<br>**10** |
| | **Gestión de la Formación Continua** | Mejorar la calidad de la educación mediante labores de formación continua y la promoción del desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de sus docentes y egresados. | Desarrollar labores de formación continua para promover el desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y capacitación de los docentes y egresados. | Número de acciones de profesionalización.<br>Número de acciones de especialización.<br>Número de | **0**<br>**1** | **0**<br>**2** | **1**<br>**3** | **2**<br>**4** | **2**<br>**4** | **2**<br>**4** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Promoción del Bienestar y Empleabilidad** | Fortalecer las acciones de tutoría, prevención, atención, acoso y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. | Desarrollar labores de tutoría para la prevención, atención, acoso y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. | Porcentaje de estudiantes participantes de las acciones de tutoría<br>Porcentaje de estudiantes participantes de acciones de bienestar | **0 %**<br>**0 %** | **15 %**<br>**20 %** | **20 %**<br>**40 %** | **40 %**<br>**60 %** | **60 %**<br>**80 %** | **80 %**<br>**100 %** |
| | **Gestión de la Investigación e Innovación** | Promover estrategias para el desarrollo de la investigación formativa y la investigación artística. En este proceso se aprovechan como fuentes para la investigación el origen etnogeográfico de los estudiantes, la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales y la presencia de las fiestas costumbristas de la región. | Desarrollar investigación formativa e investigación artística, y aprovechar como fuente para la investigación la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales, la presencia de las fiestas costumbristas de la región y el origen etnogeográfico de los estudiantes. | Número de trabajos de investigación sin fines de titulación. | **0** | **1** | **3** | **6** | **9** | **12** |
| | **Seguimiento a Egresados** | Implementar una base de datos para el seguimiento de los egresados, la promoción de su empleabilidad mediante bolsas de trabajo y la participación de los egresados en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales. | Crear una base de datos y generar una bolsa de trabajo para la promoción de la empleabilidad y la inserción de los egresados de la institución en funciones de docencia, elencos artísticos, folclóricos o como promotores culturales. | Porcentaje de egresados en la base de datos.<br>Porcentaje de egresados que acceden a la bolsa de trabajo. | **D**<br>**0 %** | **25 %**<br>**10 %** | **40 %**<br>**25 %** | **60 %**<br>**45 %** | **75 %**<br>**50 %** | **85 %**<br>**65 %** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Soporte** | **Gestión de Recursos Económicos y Financieros** | Proyectar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades, en los que se considera la implementación con las tecnologías de la información para el trabajo virtual de todos los trabajadores de la institución. | Generar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades para una adecuada gestión de los recursos económicos de la ESFJMA. | Número de informe de la previsión económica y financiera por cada año lectivo, según PAT y meta multianual. | **0** | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** |
| | **Gestión Logística y Abastecimiento** | Capacitar al personal en temas de gestión logística y abastecimiento para mejorar la atención de las necesidades de los usuarios y que repercuta en la calidad de la educación. | Capacitar sobre gestión logística y abastecimiento para fortalecer las acciones de soporte de los procesos pedagógicos. | Número de talleres de capacitación anual sobre logística y abastecimiento. | **0** | **1** | **2** | **1** | **1** | **1** |
| | **Gestión de Personas** | Adecuar el CAP acorde con las exigencias del modelo de gestión por procesos y motivar al personal para su identificación institucional, involucramiento y compromiso personal, que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA con miras a una educación de calidad para sus estudiantes. | Implementar el CAP institucional acorde con las exigencias del modelo de gestión por procesos, que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA para formar profesionales de calidad. | Porcentaje de cargos adecuados en el nuevo CAP, según la gestión por procesos. | **0** | **30 %** | **45 %** | **60 %** | **80 %** | **90 %** |
| | **Gestión de Recursos Tecnológicos** | Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos que les permitan laborar en la virtualidad, con la finalidad de que mejore la calidad de la educación en la ENSFJMA. | Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos en la ENSFJMA. | Porcentaje de docentes que usan la plataforma virtual.<br><br>Número de capacitaciones en gestión de recursos tecnológicos | **0 %**<br><br>**0** | **30 %**<br><br>**1** | **60 %**<br><br>**2** | **80 %**<br><br>**3** | **100 %**<br><br>**1** | **100 %**<br><br>**1** |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Atención al Usuario** | Fortalecer las capacidades de los docentes y el personal administrativo para mejorar la atención de los usuarios de la ENSFJMA. | Capacitar a los docentes y administrativos para mejorar la atención de los usuarios. | Porcentaje de requerimientos académicos, administrativos atendidos a satisfacción de los usuarios | **0** | **30 %** | **45 %** | **60 %** | **75 %** | **90 %** |
| | **Asesoría Legal** | Contratar un asesor legal que sustente ante el Minedu la necesidad de implementar y regular las normas respecto al apoyo económico a través del canon, la autonomía administrativa, económica y académica de la ENSFJMA. | Contratar un asesor legal para sustentar ante el Minedu las necesidades institucionales acorde con la gestión por procesos en la ENSFJMA. | Porcentaje de solicitudes de asesoría legal atendidas oportunamente | **0** | **80 %** | **100 %** | **100 %** | **100 %** | **100 %** |

## 6.2. Articulación de objetivos estratégicos con planes del sector

Los objetivos estratégicos del presente PEI se vinculan con los objetivos prioritarios de la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva, aprobado por D. S. n.º 012-2020-Minedu (PNESTP); las orientaciones estratégicas del Proyecto Educativo Nacional al 2036: El Reto de la Ciudadanía, aprobado por D. S. n.º 09-2020-Minedu (PEN), y los objetivos prioritarios de la Política Nacional de Cultura al 2030, aprobado por D. S. 09-2020-MC (PNC).

| **Objetivos estratégicos** | **Política, plan, programa u objetivo al que se articula** | **Tipo de Entidad (gobierno nacional, gobierno regional o gobierno local** |
|---|---|---|
| Asumir un modelo de gestión por procesos para lograr una educación de calidad en la ENSFJMA. | Objetivo prioritario 4 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2 y 9 PEN al 2036.<br>Objetivo prioritario 1 PNC 2030. | Nacional |
| Contar con documentos de gestión para articular el trabajo entre todos los actores de la institución. | Objetivo prioritario 4 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2 y 9 PEN al 2036. | Nacional |

| | | |
|---|---|---|
| Difundir el proceso de admisión mediante talleres de orientación vocacional para dar a conocer la demanda laboral y el amplio y diverso mercado laboral que les pueda generar mejores ingresos económicos, a fin de obtener ventaja de la demanda creciente de postulantes. | Objetivo prioritario 1 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 5 PEN al 2036. | Nacional |
| Mejorar la formación académica con planes curriculares actualizados, nuevo perfil de egresados, medios y recursos satisfactorios, monitoreo y fomento de la práctica preprofesional, y el uso de una plataforma virtual que favorezca la mejora de los procesos de aprendiza de los estudiantes de la ENSFJMA. | Objetivo prioritario 2 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2,5 PEN al 2036.<br>Objetivo prioritario 1 PNC 2030. | Nacional |
| Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. | Objetivo prioritario 3 y 6 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2, 8 y 10 PEN al 2036.<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030. | Nacional |
| Mejorar la calidad de la educación mediante labores de formación continua y la promoción del desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de sus docentes y egresados. | Objetivo prioritario 3 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2 PEN al 2036. | Nacional |
| Fortalecer las acciones de tutoría, prevención, atención, acoso y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. | Objetivo prioritario 2 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2 PEN al 2036.<br>Objetivo prioritario 1 PNC 2030. | Nacional |
| Promover estrategias para el desarrollo de la investigación formativa y la investigación artística. En este proceso se aprovechan como fuentes para la investigación el origen etnogeográfico de los estudiantes, la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales y la presencia de las fiestas costumbristas de la región. | Objetivo prioritario 2 y 4 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 2, 9 y 10 PEN al 2036.<br>Objetivo prioritario 1 PNC 2030. | Nacional |
| Implementar una base de datos para el seguimiento de los egresados, la promoción de su empleabilidad mediante bolsas de trabajo y la participación de los egresados en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales. | Objetivo prioritario 4 de la PNESTP.<br>Orientación estratégica 9 PEN al 2036. | Nacional |
| Proyectar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades, en los que se considera la implementación con las tecnologías de la información para el trabajo virtual de todos los trabajadores de la institución. | Objetivo prioritario 6 de la PNESTP<br>Orientación estratégica 8 y 10 PEN al 2036<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030 | Nacional |

| | | |
|---|---|---|
| Capacitar al personal en temas de gestión logística y abastecimiento para mejorar la atención de las necesidades de los usuarios y que repercuta en la calidad de la educación. | Objetivo prioritario 6 de la PNESTP<br>Orientación estratégica 8 y 10 PEN al 2036<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030 | Nacional |
| Adecuar el CAP acorde con las exigencias del modelo de gestión por procesos y motivar al personal para su identificación institucional, involucramiento y compromiso personal, que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA con miras a una educación de calidad para sus estudiantes. | Objetivo prioritario 6 de la PNESTP<br>Orientación estratégica 8 y 10 PEN al 2036<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030 | Nacional |
| Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos que les permitan laborar en la virtualidad, con la finalidad de que mejore la calidad de la educación en la ENSFJMA. | Objetivo prioritario 1 y 6 de la PNESTP<br>Orientación estratégica 5, 8 y 10 PEN al 2036<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030 | Nacional |
| Fortalecer las capacidades de los docentes y el personal administrativo para mejorar la atención de los usuarios de la ENSFJMA. | Objetivo prioritario 6 de la PNESTP<br>Orientación estratégica 8 y 10 PEN al 2036<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030 | Nacional |
| Contratar un asesor legal que sustente ante el Minedu la necesidad de implementar y regular las normas respecto al apoyo económico a través del canon, la autonomía administrativa, económica y académica de la ENSFJMA. | Objetivo prioritario 6 de la PNESTP<br>Orientación estratégica 8 y 10 PEN al 2036<br>Objetivo prioritario 3,4 PNC 2030 | Nacional |

# 7. PROPUESTA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

## 7.1. Perfil de egreso

El perfil de egreso de una carrera profesional conlleva el compromiso de la institución con sus estudiantes. Es necesario comprender que este perfil del egresado es la expresión de la calidad y el compromiso, y constituye el referente inevitable de las competencias profesionales que el estudiante debe alcanzar dentro del programa profesional establecido. En opinión de Rivera (2003), de todas maneras debe lograrse el perfil del egresado, porque la institución asegura ofrecer un programa de estudios de calidad. De tal forma, al concluir sus estudios, el estudiante tiene la necesidad de saber si su perfil de egresado es el perfil prometido por la institución. Por tanto, la institución y la carrera profesional tienen la obligación de constatar el nivel de logro con el que egresa cada una de las promociones. Para ello, es necesario llevar a cabo la evaluación de los programas y carreras profesionales de formación profesional

Según Echevarría (2000), el perfil del egresado constituye un compromiso, una promesa ante la sociedad y, por consiguiente, una transferencia de poder a la misma, que ahora está en condiciones de demandar su cumplimiento.

En el perfil del egresado «se describe el desempeño esperado de un egresado, certificado por la institución en términos de las habilitaciones logradas en el proceso formativo, representando el compromiso social de la universidad en el logro de las competencias adquiridas en el curso de un itinerario formativo o plan de formación» (Hawes, 2010).

En ese sentido, el perfil del egresado describe los rasgos y las competencias propias del profesional que se desempeña en el ámbito de la sociedad, enfrentando problemas, movilizando saberes y recursos, tomado decisiones y solucionando dificultades. Es aquí donde el egresado muestra el dominio de las competencias profesionales aprendidas en su formación inicial mediante su desempeño, lo que evidencia la calidad de la formación adquirida. Por lo tanto, el perfil del egresado es de plena responsabilidad institucional. La Escuela Nacional Superior de Folklore José María Arguedas oferta los siguientes programas:

**Educación Artística**

Carrera profesional de Educación Artística, especialidad folklore con mención en danza.

Carrera profesional de Educación Artística, especialidad folklore con mención en música.

**Formación Artística**

Carrera profesional Artista Profesional de Folclore con mención en danza.

Carrera profesional Artista Profesional de Folclore con mención en música.

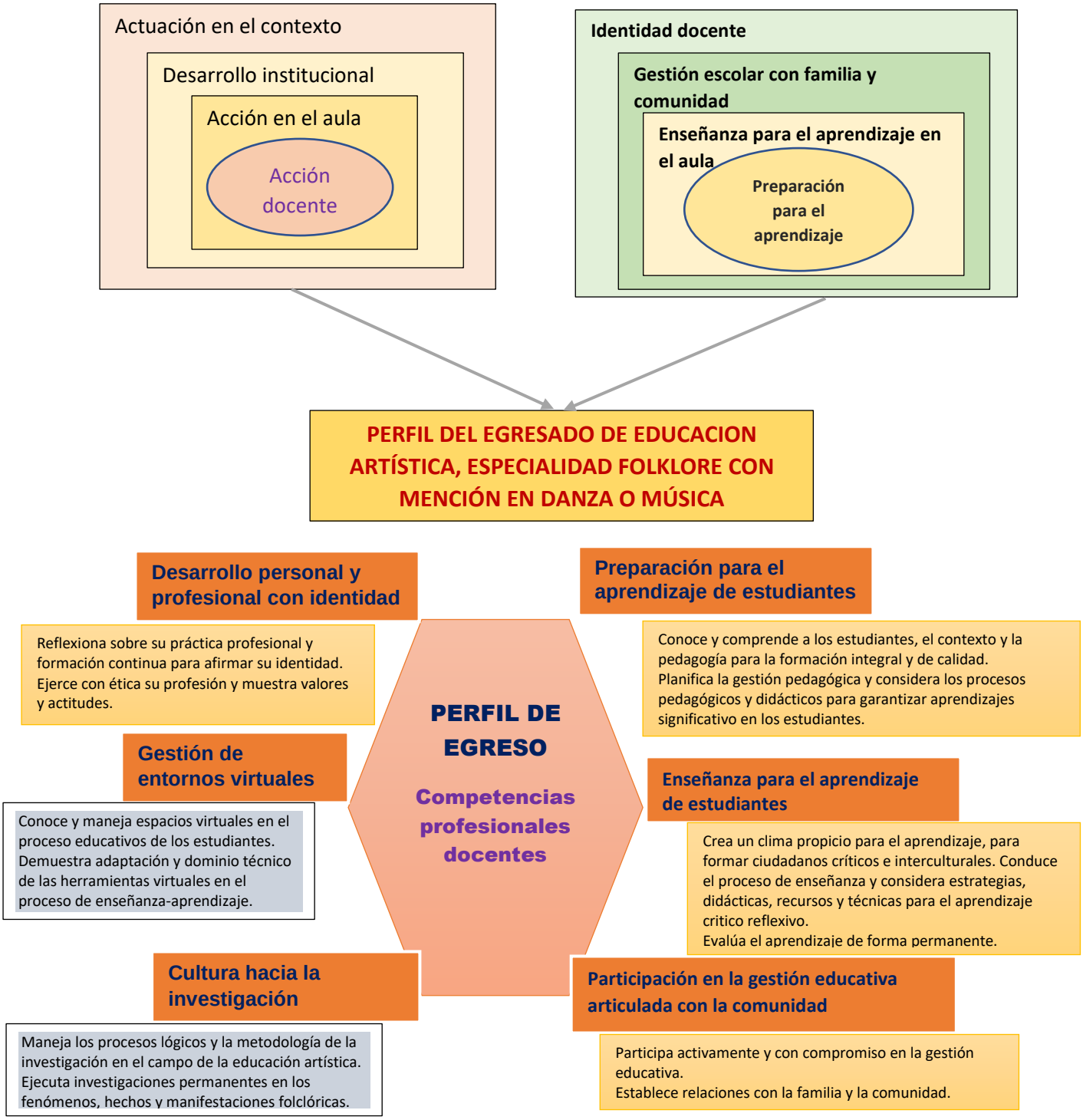
Estos programas de formación profesional que oferta la ENSFJMA deben comunicar, desde el inicio, su perfil de egresado a la sociedad. En ese orden de ideas, se formula el perfil profesional del egresado de Educación Artística. Para ello, se asume la teoría de desempeño docente planteada por Montenegro y el Ministerio de Educación del Perú. Montenegro (2002) sostiene que el desempeño docente se puede evaluar en cuatro dimensiones: la acción del docente sobre sí mismo (se refiere al campo de su formación y organización de la vida personal docente); la que realiza en el aula y demás espacios en los cuales se da la relación pedagógica (se refiera al acampo de salón de clases, desde la planificación y ejecución del aprendizaje); la que desarrolla en la institución (relacionado con el espacio de relaciones, la armonía, el ambiente y su integración con la comunidad educativa), y el más amplio lo constituye el campo contextual (relacionado con la actuación con el entorno o campo contextual). A partir del planteamiento de la teoría de desempeño del docente, Montenegro (2007) señala cuatro modelos de perfil de egreso: modelo centrado en el perfil del docente (docente ideal con patrones a seguir); modelo centrado en los resultados obtenidos (docente-producto); modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula (interacción docente y estudiante), y modelo de la práctica reflexiva (docente comprometido y consciente de su labor).

Otra de las teorías que fundamenta el perfil del egresado es la teoría de desempeño docente planteado por el Ministerio de Educación (2019), que define que el buen desempeño docente constituye los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país. En ese contexto, se han identificado cuatro dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza; el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela; el tercero se refiere a la

articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Teoría de desempeño docente según Montenegro (2002)

Teoría de desempeño docente planteado por el Ministerio de Educación (2019)

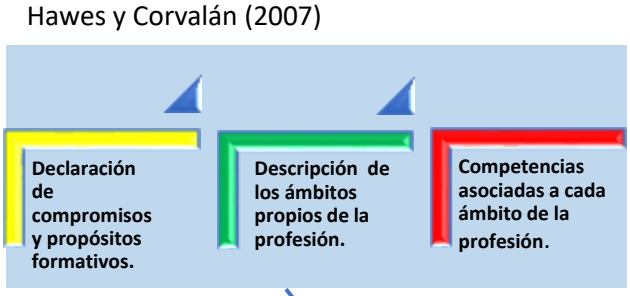


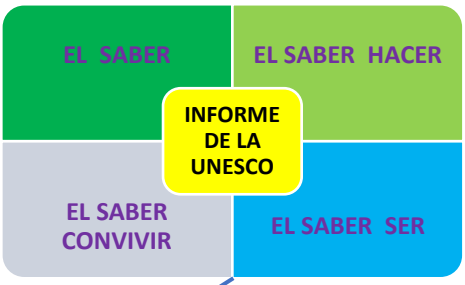
La formulación del perfil del egresado de la carrera profesional de Artista Profesional Folclórico, mención en danza o música, se fundamenta en la teoría de la formación profesional por competencia. En la sociedad del saber, el conocimiento es esencial para el desarrollo de cualquier actividad sociolaboral. De tal forma, con la transformación y el cambio de las estructuras económicas, sociales, culturales y políticas de la sociedad en estos días ha cambiado el escenario sociolaboral y, en consecuencia, sus requerimientos. Para ello, es necesario tener en cuenta los componentes básicos de la formación basada en competencias. Primero, establecer normas de competencia. Segundo, realizar el diagnóstico de las necesidades de formación. Tercero, definir la metodología de enseñanza-aprendizaje, articulada en módulos de formación. Cuarto, seguir el proceso de evaluación, reconocimiento y acreditación de competencias, encaminado a veces a la certificación de cualificaciones. Echevarría (2009) y Martínez (2008) plantean que la competencia profesional está configurada por diferentes dimensiones interrelaciónales del conocimiento y que demanda a los profesionales el saber, el saber hacer, el saber estar y el saber ser, según informe de la Unesco. Esta debe ser producto de la integración de competencia técnica (dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral); competencia metodológica (saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma); competencia participativa (estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás), y competencia personal ( tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones ).

Otro fundamento para la construcción del perfil del egresado de los artistas profesionales está orientado en el planteamiento de Hawes y Covalán (2007), quienes plantean que el perfil de egreso debería orientar a los estudiantes en las acciones que desempeñará el futuro egresado de una carrera profesional y que debe tener, básicamente, tres componentes que configuran el sello distintivo del estudiantes al momento de egresar: declaración general que incluye los compromisos y propósitos formativos que declaran el sello institucional; la descripción de los ámbitos propios de la profesión, y las competencias asociadas a cada uno de los ámbitos de la profesión. Para validar estos componentes, es necesario tener en cuenta cuatro criterios

fundamentales: coherencia (es decir la concordancia entre el perfil de egreso y los propósitos institucionales, como la visión, la misión y los valores, los cuales determinan la calidad de formación); pertinencia (se refiere a que el perfil de egreso responda a las demandas externas de la sociedad ); viabilidad (se refiere a los criterios reales y objetivos que posibilitan la oferta de las carreras profesionales con respecto al perfil de egreso), y consistencia interna (lo que implica la articulación entre las competencias y funciones implicadas en el perfil de egreso).

Hawes y Corvalán (2007)




**Desarrollo personal y profesional con creatividad e identidad**

Reflexiona sobre su profesión e identidad profesional.
Ejerce con ética su profesión con valores y compromisos.

**Preparación para el manejo artístico folclórico con autonomía**

Conoce y comprende las manifestaciones y expresiones artísticas folclóricas de manera integral.
Crea y produce propuestas artísticas folclóricas.
Planifica proyectos de gestión cultural artístico folclórico.

**PERFIL DE EGRESO**
**Competencias profesionales Artista Folclórico con mención en danza o música**

**Gestión de entornos virtuales**

Conoce y maneja espacios virtuales en la expresión folclórica de la realidad.
Demuestra adaptación y dominio técnico de las herramientas virtuales en la expresión folclórica.

**Promueve y crea procesos artísticos de emprendimiento folclóricos**

Crea espacios para valorar y difundir la cultura folclórica dentro de la multiculturalidad y diversidad.
Promueve proyectos artísticos folclóricos dentro de la multiculturalidad.
Expresa propuesta de creatividad artística y considera las manifestaciones folclóricas.
Aprecia manifestaciones artísticas folclóricas en el lenguaje dancístico o musical.

**Cultura hacia la investigación artística**

Maneja los procesos lógicos y la metodología de la investigación artística dentro de la expresión folclórico.
Ejecuta investigaciones en los fenómenos, hechos y manifestaciones folclóricas de manera permanente.

**Participación en la gestión cultural folclórica articulada con la comunidad**

Participa con identidad y compromiso en la gestión de proyectos artísticos folclóricos.
Establece relaciones interculturales con la familia y la comunidad.

## 7.2. Modelo pedagógico de la institución

Guédez (1987) manifiesta que la educación nace en la sociedad, se dinamiza y se administra a través de instituciones. «La educación es parte de la realidad social y como tal está en relación con todos los elementos de la misma, vinculado con todo el sentido de la dinámica social-histórica».

Según Capela (2005), la educación es un fenómeno personal, histórico, social e ideológico y cultural; por consiguiente, no se puede separar la vocación histórica cultural de la sociedad de la educación. Dicho en otros términos, no podemos concebir un proyecto educativo al margen de un proyecto histórico global. Tampoco favorecer la conquista y consolidación de un proyecto histórico sin el proyecto educativo que actúe como aliento y orientación a la formación de la persona y al perfeccionamiento de la sociedad.

La Unesco (2006) considera que la educación es un derecho humano para todos a lo largo de la vida, y que el acceso a la instrucción debe ir acompañado de la calidad. La educación transforma vidas y ocupa el centro mismo de la misión de la Unesco. Consistente en consolidar la paz, erradicar la pobreza e impulsar el desarrollo sostenible. Además, ha planteado que la cultura y las artes son componentes básicos de una educación integral que permita al individuo desarrollarse plenamente. La educación artística y el arte contribuyen a desarrollar una educación que integra las facultades físicas, intelectuales y creativas y hace posible el desarrollo de relaciones más dinámicas y fructíferas entre la educación, la cultura y las artes.

Comprendiendo conceptualmente, la educación como proceso social es referirnos a su complejidad y multidimensional de la educación, ya que está constituida por una serie de procesos, prácticas, contextos, agentes, sujetos y contenidos. Todos ellos, en conjunto, determinan los aspectos históricos, políticos, culturales sociales e ideológicos de la educación. Además, comprende a los seres humanos como seres complejos, ya que en nuestro ser confluyen múltiples dimensiones y es necesario entender esa complejidad del ser. Por ello, para su desarrollo y formación, es necesario formarlos interdisciplinariamente. Entonces, existe en estos momentos actuales una necesidad de formar profesionales y considerar su complejidad, con una visión amplia de la realidad y no encajonada en conocimientos aislados y ajenos a esta. Nos encontramos en una época de cambios, donde las instituciones de educación superior están preocupadas por

cómo dar una educación y formación de calidad, integral y holística a sus estudiantes. La mejor forma es mediante la educación interdisciplinaria.

Gardner (1987) manifiesta que hoy se necesita aprender a abordar los problemas y desafíos de la realidad desde la convergencia interdisciplinaria. Esto requiere el manejo fluido de la perspectiva y el modo de operar de las disciplinas, en la que se respete la pluralidad de enfoques dentro de cada una. Es decir, un dominio básico de los métodos y las herramientas básicas de las ciencias particulares antes que de sus contenidos.

Por lo tanto, el modelo pedagógico que se asume para la formación de profesionales en Educación Artística, con especialidad en folclore, y Artista Profesional Folclórico es el **modelo pedagógico de interdisciplinariedad de la educación**, que designa las interrelaciones o vínculos forjados al interior de una disciplina o de un mismo campo disciplinario en función de su lógica interna. Perera (1998) asume que «la interdisciplinariedad es un proceso y una filosofía de trabajo, es una forma de pensar y de proceder para conocer la complejidad de la realidad objetiva y resolver cualquiera de los complejos problemas que esta plantea». Este modelo se refiere a la comunicación entre dos o más disciplinas que tienen por objeto abordar problemas complejos. La interacción puede ser desde la simple comunicación de ideas hasta la integración de las teorías involucradas en tal interacción, de los conceptos fundamentales, de los datos y del método de investigación. Sin embargo, en esa colaboración recíproca, cada disciplina conserva intacto su objeto y se acerca a las otras, en la medida en que encuentra algunos puntos de articulación que le permiten visualizar un mismo objeto, aunque en aspectos y desde enfoques siempre diferentes, ya que cada ciencia conserva su especificidad. La interdisciplinariedad, en sentido estricto, designa las interacciones eficaces tejidas entre dos o más disciplinas y sus conceptos, sus procedimientos metodológicos, técnicas, etc.

Sabemos que los fenómenos sociales, como la educación y el arte, no son patrimonio de estudio de una sola disciplina, sino que requiere de otros enfoques y herramientas teórico metodológicos para su construcción científica. Dewey (1960) fundamentó la existencia de una ciencia de la educación, pero integrada por una serie de disciplinas particulares indispensables para el estudio científico de la educación. Durkheim (1975), a su vez, vislumbró esa necesidad interdisciplinar de la educación.

Ander-Egg (1999) explica que la interdisciplinariedad es el intercambio entre diferentes disciplinas, es la interacción y la relación entre disciplinas en cuanto a

compartir conocimientos. La interdisciplinariedad es posible si cada profesional conoce a profundidad su propia disciplina y posee competencias suficientes en ella. Asimismo, debe poseer cierto conocimiento de los métodos y contenidos de las otras disciplinas.

Los estudios interdisciplinarios nos ofrecen una mejor comprensión de la naturaleza de los procesos educativos y artísticos. Si bien la educación es un producto social, está mediada por una serie de factores y procesos (internos y externos a cada individuo) en constante interacción, gracias a los cuales la educación adquiere los rasgos que la definen.

La finalidad del modelo de interdisciplinariedad es la producción de nuevos saberes y dar respuesta a necesidades sociales a través del establecimiento de vínculos entre las ramas de la ciencia; la jerarquización y organización de disciplinas científicas; la estructuración epistemológica y la comprensión de diferentes perspectivas disciplinarias, que restablecen las conexiones a nivel comunicacional entre los discursos disciplinarios.

### 7.3. Directrices pedagógicas del modelo pedagógico

En los últimos años, nuestro país enfrenta una serie de cambios de carácter estructural, económico, social y político, que influyen y obligan a un cambio en el sistema educativo, en su concepción y su tratamiento académico. En ese sentido, la ENASFJMA asume de manera responsable y con una transformación hacia estos cambios, en ese orden de ideas, el modelo pedagógico de interdisciplinariedad cuya directriz pedagógica está centrada en la **concepción curricular, concepción de aprendizaje.**

La implementación de las directrices pedagógicas del modelo pedagógico responden a esos cambios señalados en el párrafo anterior y consideran la participación de los actores, la optimización del proceso educativo y la articulación con el avance científico. Solamente participando en el cambio y en la transformación de la realidad podemos afrontar incertidumbres y riesgos, proponer alternativas y enfrentar lo inesperado.

#### a) CONCEPCION CURRICULAR.

«Un nuevo plan curricular tiene que proporcionar a los estudiantes conocimientos de diversas ciencias, pero no con meras lecciones, sino fomentando en todo momento la observación y el acopio de información, el análisis, la reflexión y la capacidad de inferir. Y ese plan curricular debe también dar un tiempo

prudencialmente creciente destinado a adquirir destrezas de trabajo» (Peñaloza Ramella, 2004, p. 69).

Chiroque (2005) sostiene que el currículo surge cuando –desde la práctica social– nace el aprendizaje mediado o la educación formal, y el currículo se desarrolla como una construcción histórico-social en la interacción de sujetos y su realidad.

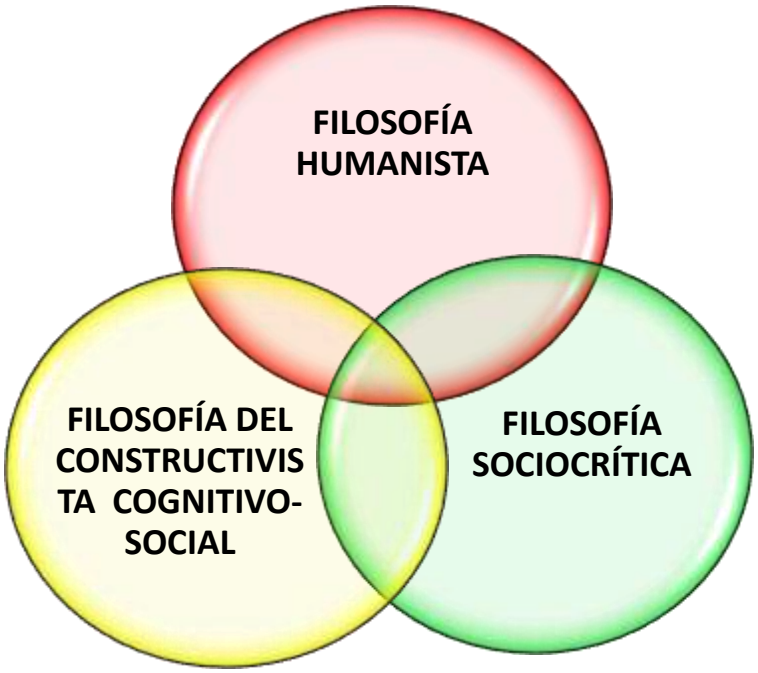
La propuesta curricular que la ENSFJMA asume para la ejecución de la practica educativa es el currículo interdisciplinar por competencias (dentro del enfoque constructivista), que está orientado al modelo de la educación de interdisciplinariedad, cuyas características son humanística, integral holística, sociocrítica y cognitiva social. El currículo, desde esta concepción, es una construcción humana que parte de la realidad sociocultural, reflexiva, crítica y teórico-práctica, que expresa la intencionalidad del modelo pedagógico, orienta y organiza la práctica educativa mediante los procesos de mediación pedagógica para la formación integral u holística de los estudiantes. Por lo tanto, en una sociedad del conocimiento, lo más importante es el desarrollo integral de las personas y formar ciudadanos competentes. El currículo interdisciplinariedad por competencia de la ENSF/JMA tiene su fundamento filosófico, sociocultural, antropológico, psicológico y pedagógico.

## Fundamento filosófico

**Filosóficamente,** el currículo interdisciplinario de la escuela se sustenta en la filosofía humanista, sociocrítica y el constructivismo social. Se asume el humanismo porque sitúa al hombre en el más alto nivel dentro de la inmanencia por reconocer el valor de la persona: del educando como la parte más significativa en su formación y la autenticidad del hombre. Es decir, en esta filosofía se destaca el valor del hombre frente al resto de realidades. En la educación se entiende como modelo antiautoritario que prepara al ser para la vida y para la acción independiente y se caracteriza por el estudio y la promoción de los procesos integrales y holísticos de la persona. El ser tiene facultades de decisión, libertad y conciencia, lo que conlleva a ser activo y constructor de su propia vida. Por lo tanto, la educación humanista se centra en la persona de los futuros profesionales, para que valoren lo que son y lo que quieren ser. Esto los ayuda a ser más como ellos mismo, donde no solo participan cognitivamente, sino que poseen afectos, intereses y valores a partir de los cuales pueden tomar decisiones en el ámbito donde les corresponda desempeñarse.

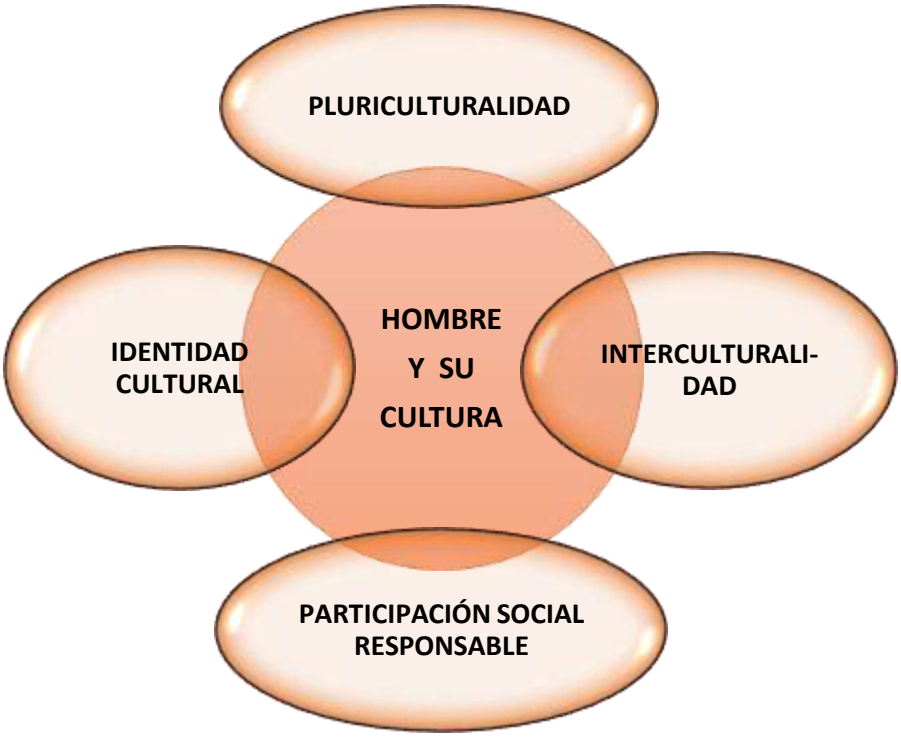
Otro de los fundamentos filosóficos del currículo de nuestra institución es la filosofía sociocrítica (Horkheimer, Adorno, Habermas y Mclaren). Esta se fundamenta en que el desarrollo del conocimiento es el producto de la relación de la teoría y la práctica. Ese conocimiento no deben estar al margen de las condiciones económicas, ideológicas, sociales, políticas e históricas. Este paradigma se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter autoreflexivo, y considera que el conocimiento se construye por interés social. A la luz de este paradigma, la educación debe ser entendida como conocer y comprender la realidad educativa como praxis social, como la unificación de la teoría, la práctica y los valores. Es un proceso de emancipación y liberación del ser admitir el uso de categorías interpretativas en la acción educativa y la comprensión más consciente y crítica de la realidad educativa. Así, se desarrolla una educación liberadora, creativa y reflexiva. «La pedagogía crítica pone énfasis en el aprendizaje en y para la transformación (del educando y de la realidad), el desarrollo de estructuras cognitivas, afectivas y volitivas de los educandos, la interacción profesor-estudiante y el maestro como mediador» (Morillo, 2000, p. 2).

El otro fundamento filosófico del currículo es la filosofía del constructivismo cognitivo social, que parte del supuesto de que el conocimiento humano es posible. Este plantea que el conocimiento es el reflejo de la realidad; es la captación del mundo objetivo; es una construcción de nuestro pensamiento. Los constructivistas plantean que el conocimiento es el resultado de un proceso de construcción o reconstrucción de la realidad, cuyo origen es la interacción entre las personas y el mundo. Por lo tanto, la idea central reside en que la elaboración del conocimiento constituye una modelización más que una descripción de la realidad. En ese sentido, la concepción constructivista plantea que el conocimiento es una construcción de nuestro pensamiento (construcción subjetiva) y la realidad. Se trata de una construcción mental con la que organizamos nuestro mundo experiencial y, conforme a ello, percibimos la realidad y actuamos sobre ella.



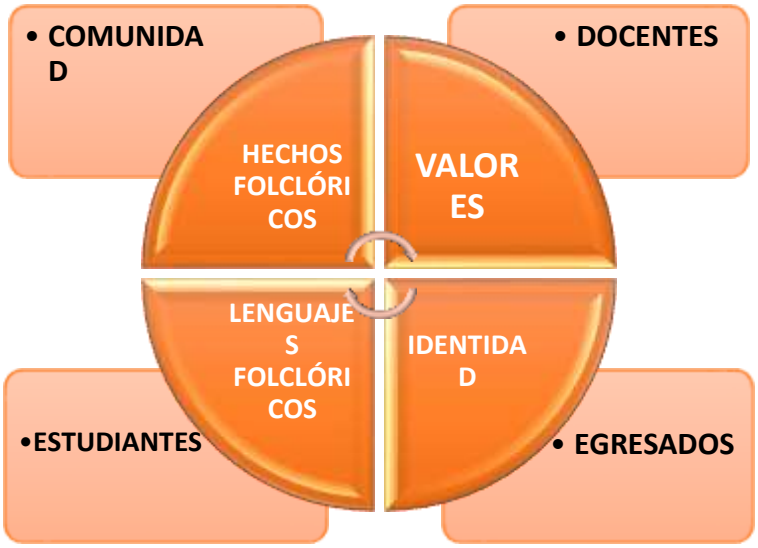

**Fundamento antropológico-cultural**

Según la Unesco (1982), la cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales inherentes al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. En ese sentido, la implementación del currículo de la ENSFJMA debe considerar como centro de interés a la persona y su relación con la realidad, los fenómenos y los hechos sociales. Esta realidad está inmersa en la cultura del grupo social, en relación con sus características de pluriculturalidad (diverso y rico en nuestra realidad), interculturalildad (capacidad y disposición para comprender la diversidad cultural), la identidad cultural (sentimiento de pertenencia a una cultura) y su participación en el quehacer educativo y artístico.




## Fundamento sociocultural

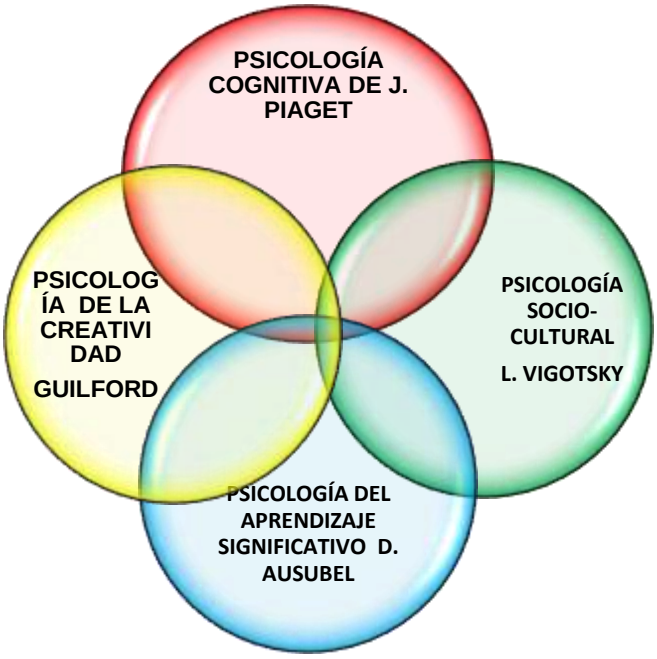
La teoría sociocultural considera que el currículo está constituido por el desarrollo de un conjunto de relaciones sociales específicas. La sociedad, la cultura y el sistema de valores tienen un efecto marcado en el currículo. Su impacto se desarrolla en dos niveles: el nivel más remoto, pero significativo de la influencia de la sociedad en general, y el inmediato y el más práctico, el contacto de la comunidad con la escuela. La sociedad y la cultura influyen en el desarrollo del currículo, de tal forma que la cultura del pueblo, como las costumbres, tradiciones, religión, valores y otras formas de manifestación cultural influyen directamente en el quehacer educativo. Asimismo, este fundamento se opone a la posición del currículo individualista de la escuela nueva y pone énfasis en un currículo de carácter social, donde se reconoce el papel activo y efectivo de los agentes y actores educativos. Con respecto a las manifestaciones culturales, estas se expresan en hechos, en lenguajes, valores e identidad.




**Fundamento psicológico.**

Los hombres poseemos capacidades y habilidades para resolver problemas, para actuar racionalmente y alcanzar objetivos. Desde el aspecto psicológico, el tratamiento curricular de la ENSF/JMA se fundamenta en los planteamientos teóricos de Piaget, Ausubel, Vigostky y Guilford, quienes plantean la construcción del conocimiento dentro del paradigma cognitivo social. Piaget es la referencia científica para el tratamiento curricular. En su teoría epistémica, donde manifiesta el carácter constructivo del conocimiento, nunca se construye en el sujeto pasivo, sino en un sujeto activo, y es un proceso escalonado de asimilación, acomodación y equilibrio cognitivo. Vigotsky plantea la importancia del contexto social en el aprendizaje. En la interacción social se construye el verdadero conocimiento, es decir, en la zona de desarrollo próximo; por lo tanto, el maestro, las instituciones y los agentes sociales son los mediadores para la construcción del conocimiento. Ausubel contribuye con la teoría cognitiva del aprendizaje, centrada en el estudio de aprendizaje significativo. Esto implica que la construcción cognitiva contempla la presencia de material de aprendizaje potencialmente significativo o de interés, así como la predisposición psíquica del estudiante para aprender y la asimilación cognitiva que es producto de la relación e interacción de aprendizajes previos y el nuevo conocimiento. El otro fundamento está relacionado con la psicología de la creatividad de Guilford, quien formuló una teoría y un test de la creatividad, y propuso el concepto de pensamiento divergente. Esta clase de pensamiento refleja una manera original de resolver problemas. Además, definió el perfil de

las personas creativas al tomar en cuenta tres factores: originalidad, fluidez y flexibilidad.




## b) CONCEPCIÓN DE APRENDIZAJE

El aprendizaje es entendido como un proceso de construcción de conocimientos. Estos son elaborados por los propios sujetos, en interacción con la realidad social y natural, solos o con el apoyo de algunos mediadores (personas o material educativo), que usan sus experiencias y conocimientos previos.

Se asume el aprendizaje basado en competencias como la concepción del aprendizaje que se comprende como una perspectiva integradora de diversos elementos, para desarrollar el aprendizaje, la motivación, los valores, los conocimientos, las habilidades y los procedimientos que diferencia a las personas con su actuación y desempeño profesional. Este enfoque de aprendizaje promueve el desarrollo de capacidades, el carácter aplicativo de los aprendizajes, el carácter dinámico e interdisciplinar (integra aprendizajes de diversas disciplinas) y donde se garantiza la calidad y equidad en el proceso de aprendizaje. Desde el punto de vista del presente modelo de aprendizaje, se busca un aprendizaje que permita la transformación del saber objetivo en saber subjetivo, que –al aplicarse– se transforma en saber objetivado. Entonces, lo que se aprende es el saber social e históricamente acumulado en lo cognitivo, en lo afectivo-valorativo y en lo volitivo. Para mayor constructo del aprendizaje de los estudiantes, es necesario tomar en

cuenta el aprendizaje significativo, el aprendizaje por descubrimiento, el aprendizaje social-histórico y el aprendizaje creativo.

**El aprendizaje significativo.** Ausubel sostiene que el aprendizaje significativo comprende la adquisición de nuevos significados. La esencia de este proceso consiste en que las ideas expresadas simbólicamente son relacionadas de modo no arbitrario y sustancial con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria queremos decir que las ideas se relacionan con algún aspecto existente, específicamente relevante, de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición. Para el proceso de construcción de un aprendizaje significativo, tienen que existir ciertas condiciones: el contenido del aprendizaje debe ser potencialmente significativo; el estudiante, de alguna forma, debe tener nociones básicas para ser vinculadas con el nuevo conocimiento; el estudiante debe tener actitud y predisposición para aprender, y el material con el que se desarrolla el aprendizaje tiene que ser potencialmente significativo.

**El aprendizaje social-histórico**. L. Vigotky atribuye, en el aprendizaje, que la interacción social y los procesos mentales del individuo son producto de la actividad social. El aprendizaje es un proceso social, no privado o individualista, es decir, el individuo aprende a hablar y a pensar a partir de su interacción social profesor-estudiante, estudiante-estudiante, estudiante-padres. Por consiguiente, la interacción social favorece y guía la construcción cognitiva de los estudiantes.

**El aprendizaje por descubrimiento** es aquel a través del cual el individuo coloca, en primer plano, el desarrollo de las destrezas. Para ello, es necesario contar con herramientas para que descubra por sí mismo lo que desea aprender. El aprendizaje por descubrimiento permite ciertas condiciones y el docente debe contar con conocimientos previos sobre los estudiantes, a fin de guiarlos y orientarlos de forma adecuada. El ámbito de búsqueda debe ser determinada, los medios deben ser atrayentes y se debe contar con las herramientas que el estudiante maneja para el proceso de construcción del conocimiento.

**El aprendizaje creativo** es aquel que conlleva a la originalidad, la imaginación, la novedad, la audacia y el progreso. La creatividad puede entenderse como aptitud y actitud. Como aptitud porque es la habilidad o la capacidad que tiene el ser humano para elaborar un producto nuevo. Como actitud porque es la forma de enfrentar la vida. La persona, a partir de sus experiencias vividas, genera sus propias alternativas para la solución de sus problemas. En el proceso de formación de los estudiantes, la creatividad desarrolla el pensamiento y, a través de ello, trae

la novedad. Entonces, la creatividad se manifiesta cuando se produce algo nuevo. De esa manera, la creatividad se pone de manifiesto en todas las relaciones humanas; en sus vivencias, actuaciones, demostraciones y expresiones.

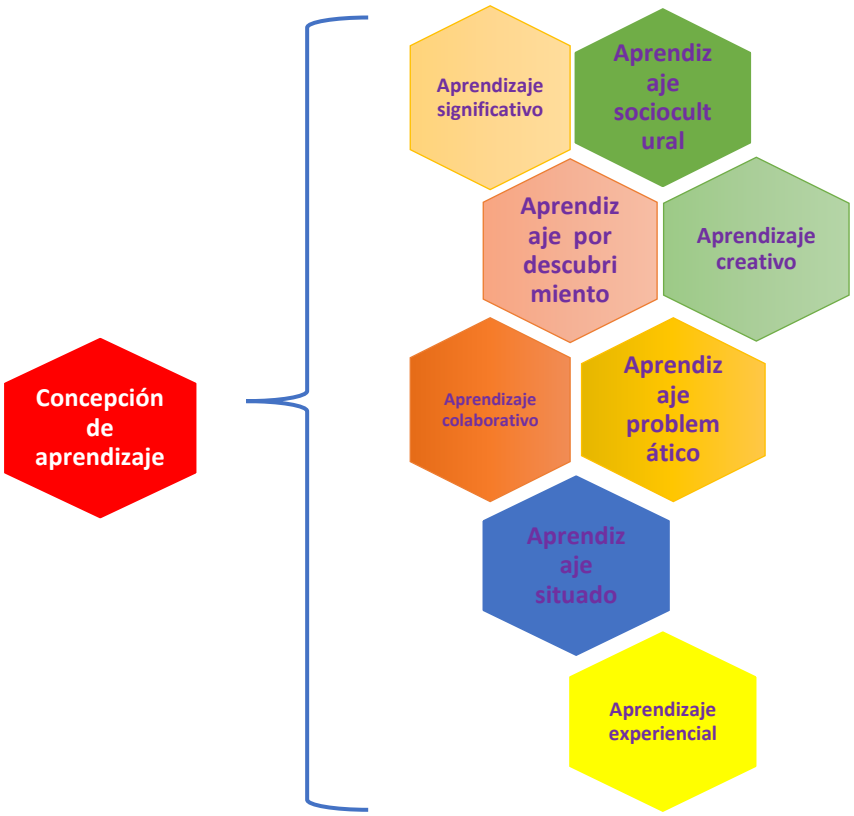
**El aprendizaje problémico.** Se entiende como un sistema didáctico basado en las regularidades de la apropiación creativa de los conocimientos y una forma de actividad que integra métodos de enseñanza y de aprendizaje, los cuales se caracterizan por tener los rasgos básicos de la búsqueda científica. Este aprendizaje está centrado en el estudiante, quien adquiere conocimientos, habilidades y actitudes a través de situaciones de la vida real. Su finalidad es formar estudiantes capaces de analizar y enfrentarse a los problemas de la misma manera en que lo hará durante su actividad profesional, es decir, valorando e integrando el saber que los conducirá a la adquisición de competencias profesionales.

**El aprendizaje experiencial**, según David Kolb (1976), se centra en la importancia del papel que juega la experiencia en el proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso por el cual construimos conocimientos mediante la reflexión y el dar sentido a las experiencias. En esa línea de ideas, el autor indica que es necesario explorar los procesos cognitivos asociados al abordaje y los procesamientos de las experiencias, y en identificar y describir los diferentes modos en que realizamos ese proceso, es decir, los diferentes estilos de aprendizaje individual. Este tipo de aprendizaje se realiza en cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

**El aprendizaje colaborativo.** Este aprendizaje se sustenta en la teoría socioconstructivista de la educación, la teoría del conflicto sociocognitivo, la teoría de la intersubjetividad y la teoría de la cognición distribuida. El aprendizaje colaborativo es una técnica didáctica que promueve el aprendizaje centrado en el estudiante y que basa su trabajo en pequeños grupos, donde los estudiantes con diferentes niveles de habilidad utilizan una variedad de actividades de aprendizaje para mejorar su entendimiento sobre una materia. Cada miembro del grupo de trabajo es responsable no solo de su aprendizaje, sino también de ayudar a sus compañeros a aprender. Así, se crea una atmósfera de logro. Este tipo de aprendizajes permite reconocer las diferencias individuales, aumenta el desarrollo interpersonal, permite que el estudiante se involucre en su propio aprendizaje y contribuye al logro del aprendizaje del grupo, lo que le da sentido de logro, pertenencia y aumento de autoestima. Además, aumenta las oportunidades de recibir y dar retroalimentación personalizada.

**El aprendizaje situado.** Según Hernández y Díaz (2015), es «un proceso cognitivo y conductual que permite a un sujeto aprehender la realidad de su entorno para atenderlo epistemológicamente y afirmar nuevamente en la realidad de conocimientos aplicados» (p. 69). En ese sentido, este aprendizaje es una estrategia formativa que une la educación y la realidad. Se inicia con la realidad, la cual ayuda a los estudiantes a reflexionar sobre los contenidos teóricos. Este aprendizaje se desarrolla considerando cuatro pasos: partir de la realidad, análisis y reflexión, resolver en común, y comunicar y transferir.

A partir del conocimiento de la concepción del aprendizaje, existe la posibilidad de construir didácticas, estrategias y técnicas de aprendizaje. También existe la posibilidad de realizar el proceso didáctico de aprendizaje de la danza y la música, estrategias que permiten dinamizar y guiar, de la mejor forma posible, los aprendizajes en las diferentes sesiones de aprendizaje. Además, existe la opción de proponer técnicas de aprendizaje colaborativo, aprendizajes dialógicos, aprendizaje situado y aprendizajes cooperativos.



# 8. PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

## 8.1. Fundamentos y enfoques para la gestión institucional

La propuesta de gestión institucional de la Escuela Nacional Superior de Folclore José María Arguedas se fundamenta, normativamente, en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobado por Decreto Supremo n.º 004-2013/PCM. Este es un instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. El documento establece la visión, los principios y los lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Su objetivo general es orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país. La presente política caracteriza a este Estado moderno como aquel que se orienta al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto. Por tanto, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que las entidades públicas deben desarrollar modelos de funcionamiento orientados a satisfacer las demandas de los ciudadanos. Otro de los fundamentos normativos es la Norma Técnica n.º 001-2018-SGP, «Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública», aprobada mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública n.º 006-2018-PCM/SGP, orientada a las organizaciones públicas en el tránsito hacia una forma de gestión basada en la mejora de los procesos. Además, como fundamento normativo, hacemos referencia a la norma denominada «Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación», aprobada por la Directiva n.º 006-2015-Minedu/SPE-OPEP-UNOME.

A partir de los fundamentos normativos, la Escuela Nacional Superior de Folclore José María Arguedas asume **el enfoque de gestión por resultados y la gestión por procesos de calidad institucional**.

Según Makón (2003), «**la gestión por resultados** puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad». Las entidades realizarán una gestión pública orientada a los resultados cuando estén en la capacidad de establecer objetivos claros y articulados; utilizar sus recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados, en correspondencia con los objetivos establecidos;

desarrollar y optimizar los procesos de trabajo y los de soporte; reordenar o reorganizar las competencias y funciones contenidas en la estructura organizacional, y establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que permitan monitorear y evaluar el logro de los resultados previstos.

Bajo la perspectiva de gestión por resultados, las entidades deben establecer prioridades y tomar en cuenta las demandas y las necesidades de los usuarios, que luego se deben expresar en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos.

La **gestión por procesos** es un conjunto de conocimientos y herramientas que orientan a la organización a lograr sus objetivos a través de la generación de valor. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que trasforman una entrada o insumo (una política, una solicitud de un bien o un servicio, una demanda) en una salida (mejores condiciones de calidad/costo, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). La gestión por procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la institución, con el fin de atender y dar respuesta única, la cual va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos, lo que requiere la implicación de todo el personal.

La gestión por procesos desarrolla un conjunto de conocimientos con herramientas específicas para lograr mejores resultados en las organizaciones. Se basa en la identificación, la selección y la documentación de procesos que generan valor en cada etapa y la mejora continua de los procedimientos, con el objetivo de tener modelos de funcionamiento eficaces y que brindan servicios de calidad. En ese sentido, la gestión por procesos en las entidades públicas busca lograr la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los ciudadanos.

Para elaborar un mapa de procesos, es necesario reflexionar sobre las posibles agrupaciones que pueden formar los procesos dentro de la institución. Las tres grandes agrupaciones que componen un mapa de procesos son los procesos estratégicos (aquellos vinculados a las responsabilidades de la dirección y al largo plazo); los procesos de planificación y otros ligados a factores claves o estratégicos; los procesos operativos (aquellos ligados con la realización del producto y/o prestación del servicio). Estos tienen un mayor impacto en la satisfacción del usuario. También figuran los procesos de soporte (aquellos que dan soporte a los procesos operativos); los procesos relacionados con los recursos y mediciones, que proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos. En ese sentido, la escuela se organizará por procesos cuando domine todos los procesos, cuando

tenga una visión sistémica (organización como un sistema) y conozca las interrelaciones y tenga una visión.

Para la implementación de la gestión por procesos, es necesario tener en cuenta tres fases, las cuales se implementarán de forma progresiva:

## 8.2. Estilo de gobierno de la institución

Los procesos de la calidad educativa institucionales y su implementación ofrecen grandes beneficios a una organización, siempre que se asuman compromisos de cambios sustanciales en la gestión institucional, basados en estilos de gobierno propio, pero en algunos principios de gestión institucional. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ofrece grandes beneficios a una organización, siempre que se asuman compromisos de cambios sustanciales en la gestión institucional:

a. **Enfoque centrado en el estudiante y los grupos de interés**. Este principio nos dice, básicamente, que los estudiantes son los primeros; por lo tanto, deben entender sus necesidades presentes y futuras. Se debe hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas. Aplicar este principio en la Escuela Nacional de Folklore José María Arguedas se traduce en investigar y entender las necesidades de los estudiantes y sus expectativas, y en asegurar que el logro de los objetivos institucionales esté ligado con las expectativas de los grupos de interés.
b. **Liderazgo en la ENSFJMA**. Debe haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización. Los líderes establecen unidad de propósito y dirección

para la organización. Aplicar este principio se traduce en considerar las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los estudiantes, los directivos, los docentes, los administrativos, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto. Se trata de establecer una visión clara del futuro de la organización.

c **Participación del personal en la ENSFJMA**, para que se involucre y se comprometa con los objetivos institucionales, a fin de lograr los resultados esperados. En nuestra institución es esencial que todas las personas involucradas sean competentes, empoderadas y comprometidas.

d **Enfoque de procesos**, sistemas para la gestión. Identificar, entender y manejar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la efectividad y la eficiencia de la organización a través de sus objetivos.

e **Mejora continua**. La mejora continua del desempeño de las organizaciones debe ser un objetivo permanente en la organización. En tanto, la mejora continua en productos, procesos y sistemas debe ser un objetivo para cada individuo en la organización.

f **Evidencia basada en hechos para la toma de decisiones**.

g **Las decisiones efectivas se basan en el análisis de información y datos**. Aplicar este principio se traduce en asegurar que los datos y la información son actuales y accesibles a quienes los necesitan para analizar la información y tomar decisiones.

h **Relaciones mutuamente beneficiosas con la comunidad**. La ENSFJMA y las instituciones del entorno dependen entre sí. Una relación de mutuo beneficio incrementa la habilidad de ambos de crear valor. Se deben identificar y seleccionar aliados estratégicos claves para establecer desarrollo conjunto y actividades de mejora.

i **Gerencia relacional**. El éxito sostenido en nuestra institución dependerá de la fidelización de los estudiantes, los docentes, el personal administrativo y los actores que reciben el servicio.

j **Accesibilidad y equidad**. En la ENSFJMA se evidencia el enfoque inclusivo, porque aborda las necesidades individuales, los intereses, las habilidades y los antecedentes.

k **Conducta ética**. Se relaciona con la capacidad de la organización para crear un entorno profesional ético en el que todas las partes interesadas sean tratadas de forma equitativa, se eviten los conflictos de intereses y las actividades se lleven a cabo en beneficio de la sociedad.

- **Seguridad y protección de los datos**. La ENSFJMA crea un ambiente donde todas las partes interesadas pueden interactuar con plena confianza de que se mantiene el control sobre el uso de sus datos, y que la organización educativa tratará la información privada con el cuidado y la confidencialidad adecuadas.

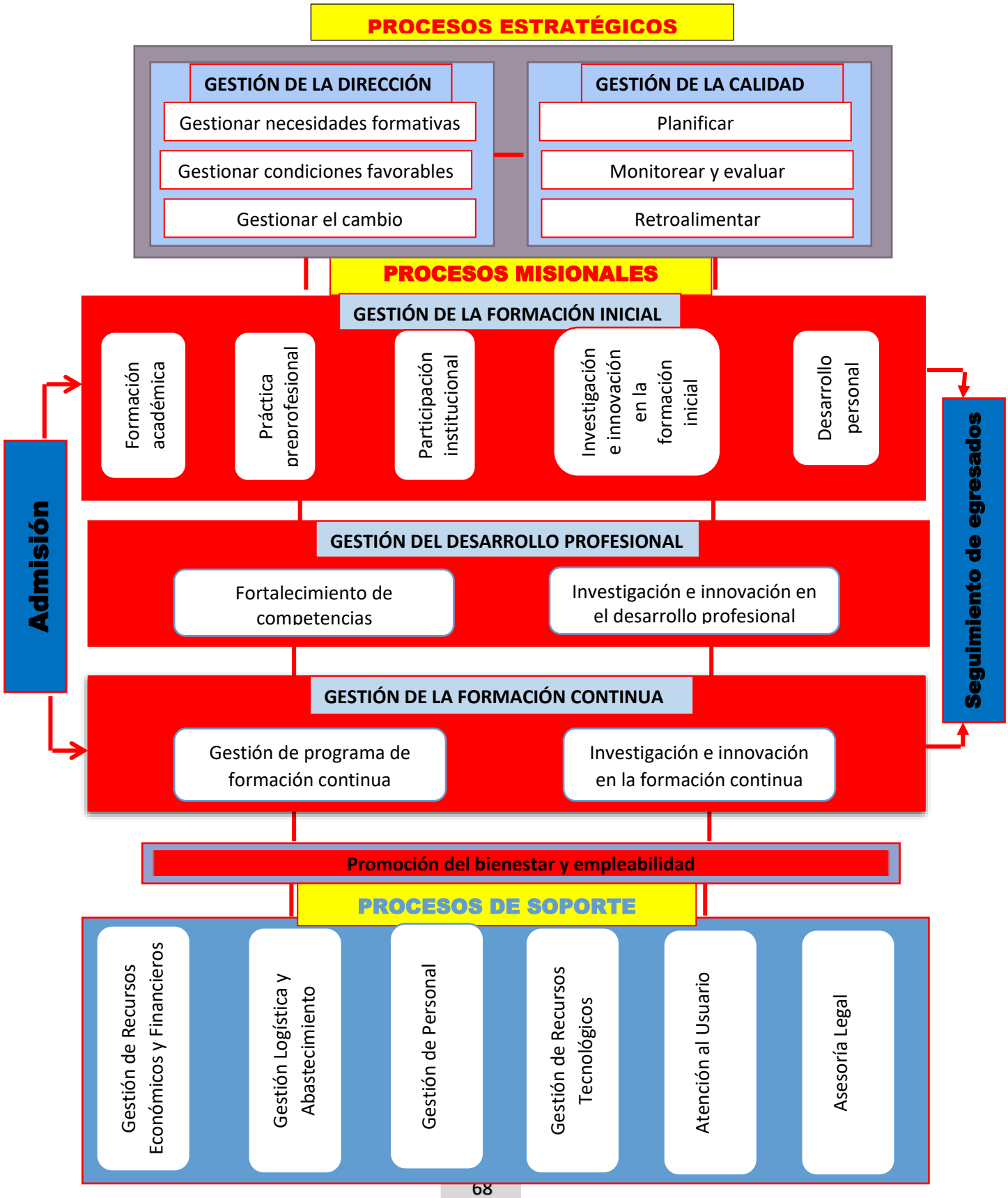
## 8.3. Directrices para el desarrollo de procesos subcomponentes estratégico y misional

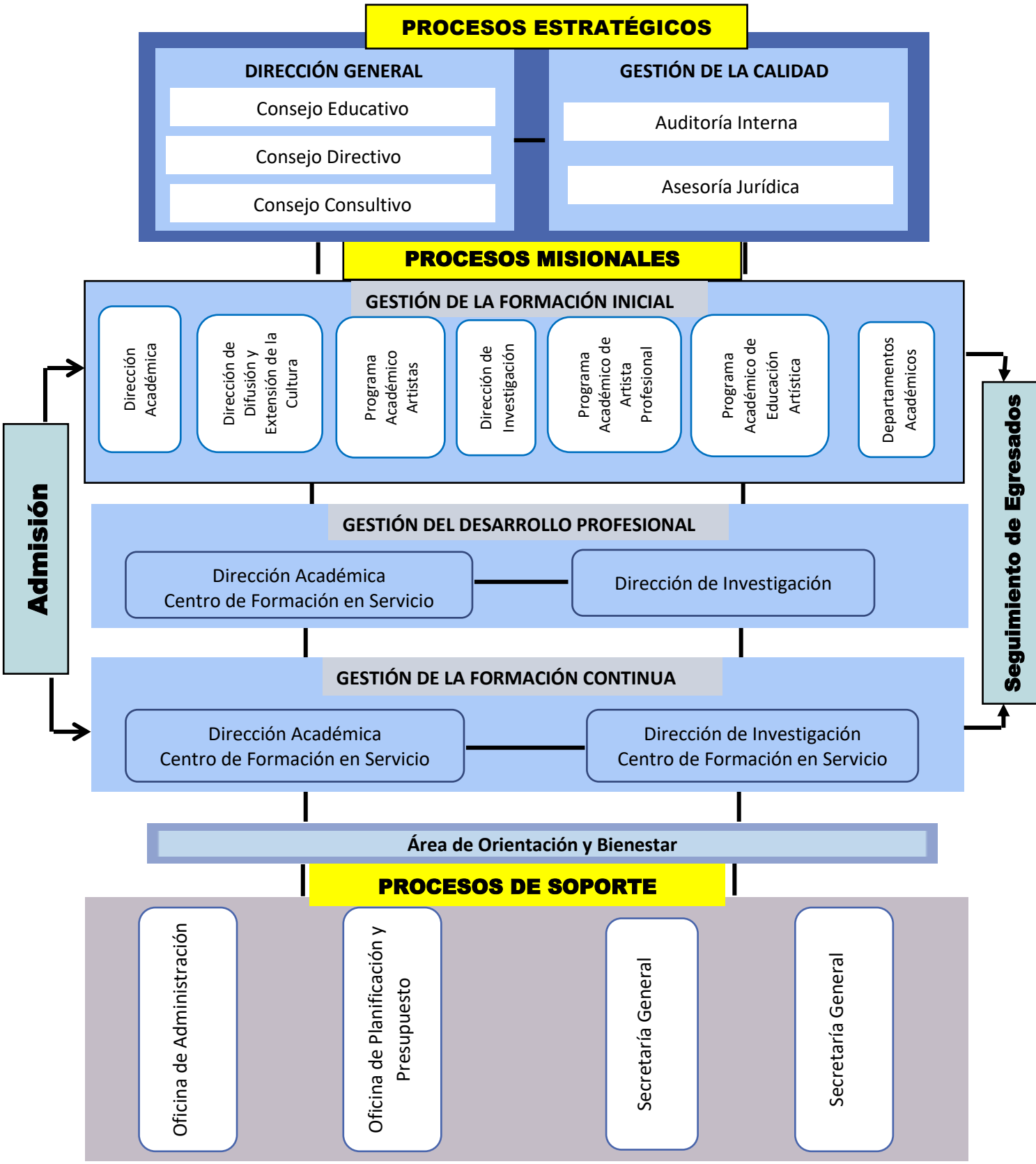
El subcomponente estratégico define y despliega las estrategias y los objetivos en la ENSFJMA. Además, orienta al resto de los subcomponentes e interviene en la visión de la institución. Asimismo, lidera la gestión de los subcomponentes misional y de soporte. El subcomponente misional corresponde a la prestación de los servicios educativos que se desarrollan a través de la formación docente (inicial y continua) y guarda interrelación con el subcomponente estratégico y de soporte. Finalmente, el subcomponente de soporte abarca las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los subcomponentes anteriores. Por ello, brinda los recursos de manera oportuna y eficiente, sobre todo los relacionados con la persona y la gestión de recursos económicos y financieros. Los subcomponentes conllevan a cumplir todas las condiciones básicas de calidad. La interrelación de los subcomponentes estratégico, misionales y de soporte en el MSE

de la escuela artística se expresan a través del siguiente esquema.

**Elaboración:** SGP/PCM –2014

**ESQUEMA DEL MAPA DE PROCESOS EN EL MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DEL FOLKLORE JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, LIMA**




PROCESOS ESTRATÉGICOS
DIRECCIÓN GENERAL
Consejo Educativo
Consejo Directivo
Consejo Consultivo
GESTIÓN DE LA CALIDAD
Auditoría Interna
Asesoría Jurídica
PROCESOS MISIONALES
GESTIÓN DE LA FORMACIÓN INICIAL
Dirección Académica
Dirección de Difusión y Extensión de la Cultura
Programa Académico Artistas
Dirección de Investigación
Programa Académico de Artista Profesional
Programa Académico de Educación Artística
Departamentos Académicos
Admisión
Seguimiento de Egresados
GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL
Dirección Académica
Centro de Formación en Servicio
Dirección de Investigación
GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA
Dirección Académica
Centro de Formación en Servicio
Dirección de Investigación
Centro de Formación en Servicio
Área de Orientación y Bienestar
PROCESOS DE SOPORTE
Oficina de Administración
Oficina de Planificación y Presupuesto
Secretaría General
Secretaría General

## 8.4. Directrices para el desarrollo de procesos del subcomponente de soporte

| Procesos estratégicos y de soporte | Propuestas de directrices de gestión institucional |
|---|---|
| **GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN** | ▪ La institución identifica y responde a las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes, docentes y administrativos.<br>▪ La institución identifica a los actores claves para establecer alianzas estratégicas y acuerdos interinstitucionales que contribuyan a lograr los objetivos de la entidad bajo una visión proactiva.<br>▪ La institución adapta los servicios educativos a las particularidades y características de nuestra vasta región Lima, acorde a los cambios y demandas educativas.<br>▪ La institución elabora una ruta de cambios progresivos para implementar el modelo de servicio educativo acorde a las escuelas de Arte. Se tienen en consideración los recursos disponibles y el avance de la ciencia, la tecnología y la modernidad.<br>▪ La institución propone eventos de convivencia e interacción social para sensibilizar a los diferentes actores de la institución con la finalidad de lograr mayores compromisos de trabajo cooperativo.<br>▪ La institución desarrolla acciones y actividades de responsabilidad social a partir de compromisos y propósitos reales y efectivos.<br>▪ La institución constituye equipos de trabajo técnicos, organizativos, *ad hoc* y otros, con la finalidad de cumplir las metas y los objetivos estratégicos.<br>▪ La institución diseña políticas de toma de decisiones centradas a nivel directivo, jerárquico, docente, administrativo, equipos de conducción y otros, con la finalidad de asumir los deberes y las obligaciones en los niveles y las funciones específicas. |
| **GESTIÓN DE LA CALIDAD** | ▪ La institución asegura el conocimiento del modelo de calidad vigente por parte de todos los actores institucionales.<br>▪ La institución define los mecanismos para implementar estándares de calidad que optimicen el servicio educativo en la ENSFJMA.<br>▪ La institución elabora e implementa instrumentos de autoevaluación para verificar el cumplimiento de estándares de calidad.<br>▪ La institución elabora y pone en práctica planes de mejora en aspectos limitantes y críticos, a fin de lograr estándares de calidad<br>▪ La institución monitorea, mide, evalúa, mejora continuamente y controla el cumplimiento de los mecanismos para lograr un servicio de calidad.<br>▪ La institución realiza acciones de acompañamiento y monitoreo en las diferentes actividades administrativas y técnico-pedagógico. |

| | |
|---|---|
| | • La institución propone, aprueba, ejecuta, contrasta y evalúa acciones de monitoreo al personal directivo, jerárquico, docentes, estudiantes y administrativos para brindar servicios de calidad. |
| **GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS** | • La institución cuenta con planes presupuestales anuales para obtener recursos financieros, de inversión, de mantenimiento e infraestructura, de higiene y medidas sanitarias y de defensa civil, que cumplen con los estándares de seguridad y calidad.<br>• La institución establece planes estratégicos y presupuestales por resultados.<br>• La institución administra los recursos presupuestales y financieros de manera transparente, y prioriza las necesidades a partir de un diagnóstico real y objetivo por programas académicos, jefaturas y coordinaciones.<br>• La institución ejecuta los recursos económicos y financieros de acuerdo al marco y los lineamientos normativos, establecidos para cada rubro y/o modalidad.<br>• La institución debe gestionar la obtención de recursos a través de eventos de capacitación, actualización y otras actividades académicas a través del servicio de la Formación Continua y el Programa de Segunda Especialidad para docentes de diversos niveles y modalidades, como diplomados, bachillerato, licenciatura, segunda especialidad y maestrías.<br>• La institución gestiona los recursos directamente recaudados, de acuerdo al TUPA.<br>• La institución gestiona los recursos a través de alianzas estratégicas, para la mejora de las condiciones del servicio educativo.<br>• La institución brinda servicios de consultoría y asesoría a las municipalidades e instituciones educativas de diversas modalidades y niveles sobre la elaboración de los documentos de gestión.<br>• La ENSFJMA se caracteriza por ser una institución con autonomía económica y administrativa en su condición de unidad ejecutora. |
| **GESTIÓN LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO** | • La institución gestiona el equipamiento de las diferentes aulas y oficinas de la institución para garantizar un servicio óptimo y de calidad.<br>• La institución gestiona, ante las instancias correspondientes, la construcción de una infraestructura educativa moderna.<br>• La institución atiende oportunamente las demandas y necesidades prioritarias de las diferentes unidades y coordinaciones de los subcomponentes misionales y estratégicos.<br>• La institución administra sus recursos materiales, bienes y servicios que contribuyen a brindar un servicio de calidad.<br>• La institución cuenta con un sistema de abastecimiento de recursos de materiales, bienes y servicios por requerimiento de los programas académicos, jerárquicos y las coordinaciones. |
| **GESTIÓN DE PERSONAS** | • La institución genera un clima institucional positivo que motiva a su personal docente y administrativo a través de incentivos económicos y meritocráticos.<br>• La institución realiza evaluación del personal docente y administrativo para la optimización del trabajo, con miras a la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.<br>• La institución implementa acciones de reconocimiento y estímulos a los docentes, personal administrativo y estudiantes. |

| | |
|---|---|
| | ▪ La institución gestiona, ante la DRE de Lima, el contrato de docentes y administrativos en forma oportuna y según las necesidades, pero no en la parte presupuestaria.<br>▪ La institución autogestiona presupuestos y asignación de plazas orgánicas para cubrir las brechas y la desigualdad en el pago y el trato diferenciado en algunos cargos jerárquicos. Sin embargo, otras no le son admitidas a nivel del MED. |
| **GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS** | ▪ La institución implementa un sistema virtual para modernizar el manejo contable, la biblioteca, la Secretaría Académica, los documentos administrativos, el control de personal, entre otros.<br>▪ La institución implementa un sistema eficiente de comunicación e información institucional (intranet).<br>▪ La institución optimiza la plataforma virtual para el desarrollo de los aprendizajes.<br>▪ La institución brinda soporte tecnológico permanente para el sistema de administración de biblioteca, repositorio digital de investigaciones, registro de egresados y titulados y otros sistemas virtualizados.<br>▪ La institución implementa un portal web que se actualiza de forma permanente con información de interés para el desarrollo institucional.<br>▪ La institución implementa revistas digitales para la publicación de investigaciones y/o propuestas de los docentes y estudiantes.<br>▪ La institución cuenta con programas antiplagio, como el Turnitin, para la verificación de la originalidad de las investigaciones que realizan los estudiantes y docentes. |
| **ATENCIÓN AL USUARIO** | La institución administra con eficiencia los archivos físicos y digitales del acervo documental institucional, y preserva la confidencialidad, el acceso y las buenas condiciones físicas.<br>La institución capacita al personal de la institución en el conocimiento y manejo de las normas, así como de los principios para una atención respetuosa y eficiente al usuario.<br>La institución implementa un sistema de trámite *online* para los usuarios.<br>La institución incorpora recursos humanos calificados para la mejora en la atención a los usuarios.<br>La institución mantiene disponible el libro de reclamaciones digitales y/o físicos.<br>La institución cuenta con un Manual de Procesos Administrativos y Académicos. |
| **ASESORÍA LEGAL** | ▪ La institución se encuentra en proceso de implementación del área de asesoría legal, pero esta área aún no se aprueba a nivel del MED, porque es necesario contar con especialistas en derecho administrativo.<br>▪ La institución cuenta con la comisión de procesos administrativos y disciplinarios. |

# 9. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

## 9.1. Fundamentos y enfoques para el desarrollo de la investigación

Está demostrado que las sociedades desarrolladas han alcanzado el cambio y la transformación de su realidad, porque han apostado por la inversión en la educación y la investigación. Esta última es una actividad académica, científica, planificada y sistematizada para su realización; es una actividad básica y fundamental de una institución que forma profesionales, ya que su esencia es la producción del conocimiento. Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que la investigación «es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema» (p. 4). De esta definición, se puede inferir que la investigación científica es un proceso sistemático, porque es una secuencia organizada y cronológica de actividades que debe seguirse de forma rigurosa, sin omitir etapas para que no afecten el resultado final del estudio. También es un proceso crítico, porque tiene el propósito de buscar la verdad a partir del análisis y la comprensión de la realidad, descartando hipótesis o premisas inexactas o no comprobada de los hechos o fenómenos estudiados. Además, es un proceso empírico, debido a que parte de las observaciones y la experiencias sobre la realidad que se desea estudiar. En tal sentido, en la investigación está el futuro y la sobrevivencia de las instituciones de educación superior como la nuestra.

La investigación científica es importante porque ha ayudado en el mejoramiento de los procesos de estudio, análisis y experimentación. Asimismo, ha contribuido a establecer un contacto con la realidad para mejorar su entendimiento y ha incentivado la actividad intelectual creativa. Los procesos investigativos han fomentado la búsqueda de soluciones a los distintos problemas de la vida cotidiana y han motivado la lectura crítica.

La propuesta de investigación e innovación se **fundamenta en el paradigma positivista, interpretativo y sociocrítico** de la investigación. Se asume el paradigma positivista denominado también empírico-analítico, cuyo fundamento es el positivismo lógico y las teorías empíricas que buscan la esencia de la objetividad y la evidencia empírica. Conte, Best y Bunge plantean que la aplicación de este paradigma es el descubrimiento de las leyes que rigen los fenómenos educativos,

porque este paradigma permite el estudio de hechos o fenómenos de la realidad, concebido como un sistema de variables que se operativizan para asegurar que los datos sean medidos objetivamente, con la finalidad de generalizar los resultados y trascender los contextos, las circunstancias y el tiempo.

El paradigma interpretativo de la investigación tiene su fundamento en la fenomenología, donde se plantea que el análisis científico-objetivo de la vida social o cultural, indisolublemente, está ligado a su contexto en una relación estructura-función. Este paradigma plantea el estudio de los fenómenos sociales como procesos vinculados a un contexto en el que se intenta comprender el comportamiento, las interacciones y los significados de los sujetos, analizando e interpretando sus propias palabras y la conducta observable. Dilthey y Weber aportan para la comprensión de las acciones sociales en respuesta al paradigma positivista. Este paradigma analiza la realidad en toda su dimensión holística, donde el investigador se vincula directamente al proceso para comprender el fenómeno a estudiar. Su finalidad esencial es comprender e interpretar la realidad, es decir, los significados de los hechos y las acciones sociales.

Mientras el paradigma sociocrítico se fundamenta en la teoría crítica de la realidad y asume una posición dialéctica, no solo para interpretar la realidad, sino para transformarlo. Es una investigación de grupo donde se integran los sujetos capaces de dar solución a sus propios problemas. Es el estudio de los fenómenos sociales como procesos ligados a un contexto, en el que se integran las acciones de transformación de la realidad con las de capacitación de los sujetos, para que estos sean capaces de solucionar sus propios problemas. La finalidad de la investigación es identificar y potenciar la capacidad de cambio de la realidad. Es un proceso que sigue una evolución sistemática y cambia tanto al investigador como a las situaciones en que se actúa.

Con base a estos fundamentos científicos de la investigación expresados líneas arriba, la ENSFJMA tiene que asumir, entre sus misiones y funciones, lo expresado en la conferencia mundial sobre educación superior. Allí se reafirma la generación de conocimientos por medio de la investigación, en la que se asume la **investigación formativa, la investigación docente y la investigación con fines de alcanzar los grados y títulos profesionales**. Para que una persona posea la capacidad de producir conocimientos y aprendizajes permanentes, requiere tener capacidades, habilidades y actitudes para la investigación. La investigación formativa se define como herramienta del proceso enseñanza-aprendizaje, y su

finalidad es difundir información existente y favorecer que el estudiante la incorpore como conocimiento (aprendizaje). Elliot (como se cita en Cerda, 2007) señala que la investigación formativa en el aula requiere que existan condiciones objetivas en la institución educativa, como un currículo flexible, abierto y dinámico, que acepta una diversidad de competencias, ritmos, valores culturales, intereses y demandas; que permitan la articulación entre las labores investigativas y docentes, y lograr el desarrollo de los estudiantes (participan docentes y estudiantes). Por ello, hay que concebir a la investigación formativa como un eje transversal al currículo, a partir del cual se puede formar semilleros de la investigación.

La investigación docente es considerada como una modalidad de desarrollo profesional continuo, que permite a los docentes identificar soluciones a problemas educativos, ya que la formación permanente del docente está asociada a la emergencia de nuevas maneras de concebir el conocimiento y el proceso de la ciencia. La institución tiene que abogar por un alto desempeño del docente mediante el fortalecimiento de espacios para la reflexión que conduzca a su formación investigativa. Por lo tanto, el docente de nivel superior tiene doble tarea en el proceso educativo: desarrollar el proceso de aprendizaje y la investigación, que le permitirá desarrollar capacidades y habilidades académicas para producir el conocimiento. En cuanto a la investigación, con fines de alcanzar los grados académicos y el título profesional, esta se desarrolla con los cursos de metodología de investigación y tesis, donde se describe y explica mediante esquemas los procedimientos metodológicos y epistémicos. Se consideran, además, los procedimientos administrativos que serán los canales y los medios por los cuales se ejecuten los proyectos y los informes de investigación.

Los **enfoques de investigación**, que se asumen para desarrollar la investigación, con el propósito de optar los grados académicos y el título profesional, son el enfoque de investigación cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa, también llamada empírica-analítica, racionalista o positivista, es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos. Caballero (2014) señala que en las investigaciones cuantitativas predomina la cantidad y su manejo estadístico matemático y que los informantes tienen un valor igual. Por tanto, este enfoque de investigación se caracteriza por tener una base epistémica positivista y por poner énfasis en la medición objetiva; es estructura, análisis y estadística, y existe mayor control en las variables de la investigación. La investigación cualitativa constituye el

acercamiento metodológico a las acciones sociales, como a las actitudes, los aspectos culturales, las percepciones, las relaciones y las estimaciones. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la investigación cualitativa «se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto» (p. 358). Su propósito es indagar e interpretar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. Esta investigación se caracteriza por tener una metodología relacionada con el descubrimiento de hallazgos. Además, observa la investigación con perspectiva holística y es naturalista porque tratan de comprender tal y como es el objeto de estudio; es abierta porque no excluye los datos y los puntos de vista, y es humanista porque valorar los aspectos personales y particulares del ser.

## 9.2. Líneas de investigación

Una línea de investigación es un enfoque que abarca conocimientos, inquietudes, prácticas y perspectivas de análisis que permiten el desarrollo de proyectos y productos construidos de manera sistemática alrededor de un tema de estudio. Barrios (1990) sostiene que «la línea de investigación es considerada como: el eje ordenador de la actividad de

investigación, que posee una base racional y que permite la integración y continuidad de los esfuerzos de una o más personas, equipos, instituciones comprometidas en el desarrollo del conocimiento en un ámbito específico» (p. 05). La línea de investigación de la ENSFJMA se fundamenta en el código de nomenclaturas internacionales de la ciencia y la tecnología de la Unesco: Código 62, ciencia de las artes y letras:

6203.02 Baile coreografía

6203.03 Artes decorativas

6203.05 Estética de las bellas artes

6203.06 Música musicología

Además, las líneas de investigación de la escuela se sustentan en las áreas y los contenidos educativos descritos en la estructura curricular de formación profesional de la carrera profesional de Educación Artística y Arte.

**Línea de investigación para Educación Artística y Artista Profesional**

| Programa | Línea de investigación | Objetivo | Temas |
|---|---|---|---|
| **EDUCACIÓN ARTÍSTICA**<br><br>**MENCIÓN MÚSICA** | Teorías educativas de la música | Promover la investigación en diversos temas del programa de educación artística musical de manera interdisciplinaria. en las teorías, la enseñanza. el aprendizaje, las estrategias, el currículo, la evaluación y los soportes de educación musical. | 1. Modelos, tendencias, enfoques de la educación musical.<br>2. Corrientes psicopedagógicas.<br>3. Aprendizaje, inteligencia, creatividad.<br>4. Teorías del aprendizaje musical.<br>5. Expresiones artísticas musical.<br>6. Educación intercultural musical.<br>7. Educación, música y folclore. |
| | Gestión de calidad educativa | | 1. Proyectos artísticos y culturales en educación musical.<br>2. Gestión y administración de educación artístico musical.<br>3. Innovaciones de aulas. |
| | Tratamiento curricular | | 1. Propuestas curriculares en educación artística.<br>2. Planificación y diseño curricular. |
| | Estrategia metodológica y medios materiales | | 1. Estrategias y metodologías de aprendizaje en educación musical.<br>2. Didáctica de educación musical.<br>3. Materiales, instrumentos y medios educativos. |
| | Sistema de evaluación | | 1. Modelos y enfoques de evaluación.<br>2. Técnicas e instrumentos de evaluación. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Tecnología y soportes | | 1. Medios y materiales virtuales.<br>2. Tics en educación musical.<br>3. Producción musical.<br>4. Educación musical mediante tics. |
| | Taller artístico musical | | 1. Música e innovaciones.<br>2. Programas musicales.<br>3. Creación musical.<br>4. Instrumentación musical. |
| **EDUCACIÓN ARTÍSTICA**<br><br>**MENCIÓN DANZA** | Teorías educativas de la danza | Promover el desarrollo de la investigación y los estudios variados sobre las teorías, las manifestaciones folclóricas y la enseñanza-aprendizaje de la danza folclórica. | 1. Teorías y enfoques de la educación dancística.<br>2. Teorías del aprendizaje.<br>3. Expresión dancística y diversidad cultural.<br>4. Educación, danza y folclore.<br>5. Hechos y expresiones folclóricas. |
| | Gestión de calidad educativa | | 1. Innovaciones pedagógicas.<br>2. Proyectos artísticos.<br>3. Gestión de educación artística. |
| | Tratamiento curricular | | 1. Diseño y propuestas curriculares.<br>2. Planificación curricular para diferentes niveles educativos.<br>3. Propuesta curricular. |
| | Estrategia metodológica y medios materiales | | 1. Estrategias de aprendizaje de la danza folclórica.<br>2. Didáctica de arte dancístico.<br>3. Instrumentos, medios y materiales. |
| | Sistema de evaluación | | 1. Sistema de evaluación.<br>2. Técnicas e instrumentos de evaluación. |
| | Tecnología y soportes | | 1. Medios y materiales virtuales.<br>2. Tics en educación dancística.<br>3. Tecnología educación dancística.<br>4. Videodanzas. |
| | Taller de danza | | 1. Tendencias dancísticas.<br>2. Expresión dancística.<br>3. Artes dancísticas y su impacto social. |
| ARTISTA PROFESIONAL<br><br>MENCIÓN MÚSICA | Análisis interpretativo | Promover el desarrollo de la investigación en estudiantes de Artista Profesional, mención música. Se consideran las líneas de análisis y práctica interpretativa a las técnicas instrumentales y los proyectos de gestión. | • Análisis interpretativo de la obra o las piezas musicales de la música peruana.<br>• Análisis musical de tipo estructural, armónico, melódico o rítmico de una forma musical.<br>• Análisis del estilo interpretativo de un intérprete.<br>• Identidad musical. |
| | Práctica interpretativa | | • Propuesta interpretativa con repertorio de música tradicional o popular del Perú.<br>• Expresiones musicales.<br>• Producción musical. |
| | Estudio de la técnica instrumental | | • Estudio de la técnica instrumental de un intérprete peruano.<br>• Estudio de la técnica vocal de un intérprete peruano. |
| | Gestión de Proyectos culturales | | • Propuesta de gestión, organización y producción de eventos culturales.<br>• Gestión cultura musical virtual. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Historias de vida | | • Vida y legado artístico de un artista en música, y sus aportes en la interpretación. |
| ARTISTA PROFESIONAL<br><br>MENCIÓN DANZA | Lenguaje coreográfico | Promover el desarrollo de la investigación en los estudiantes, considerando los elementos de la línea de investigación de Artista Profesional, mención en danza. | • Lenguaje coreográfico en la danza peruana. |
| | Practica interpretativa | | • Propuesta interpretativa con repertorio de danza tradicional o popular del Perú.<br>• Expresiones dancísticas de las diferentes regiones.<br>• Manifestaciones de hechos folclóricos. |
| | El cuerpo en la danza folclórica | | • Danza, movimiento y rítmica.<br>• Danza y expresión corporal.<br>• Técnicas danzarías.<br>• Lenguaje corporal. |
| | Etnografía y micro etnografía de la fiesta y danzas folclóricas | | • Fiesta, danza y ritualidad.<br>• Expresiones de danzas regionales. |
| | Proyectos culturales | | • Propuesta de Gestión, organización y producción de eventos culturales.<br>• Gestión de proyectos. |
| | Historia de vida | | • Vida y legado artístico de un artista en danza y sus aportes en la interpretación. |

## 9.3. Directrices para el fomento de la investigación

### 9.3.1. Estrategias para el fomento de la investigación en ENSFJMA

| ESTRATEGIAS | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| **1. ESTRATEGIAS CONVERSANDO LOS MIÉRCOLES DE INVESTIGACIÓN** | Es una estrategia permanente que se realiza todos los miércoles de cada semana con la participación de los docentes y estudiantes, donde se generan discusiones, diálogos, reflexiones y debates sobre la investigación. Su objetivo se enfoca en congregar a los investigadores de los diferentes campos y las áreas del conocimiento comprometidos con los procesos de la investigación básica y aplicada, y con la generación de conocimiento a un encuentro interdisciplinario de aprendizajes y desarrollo de potencialidades personales y de equipos. |
| **2. ESTRATEGIAS DE CONCURSO Y EXPOSICIÓN DE LAS INVESTIGACIONES** | En necesario promover e incentivar a los estudiantes y los docentes a ser parte de los concursos de investigación. Sus informes de investigación les permitirán publicar y los ganadores lo harán bajo la responsabilidad de la institución. Debe de realizarse de manera anual. |
| **3. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER GRUPOS O EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN** | Es necesario promocionar los trabajos en grupo o equipo de docentes y estudiantes, con el único fin de asegurar la calidad en los informes de investigación. Esto debe estar respaldado por normas internas de la institución. |

| | |
|---|---|
| **4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN** | Esta estrategia permite motivar a los estudiantes y los docentes a insertarse a las redes de la investigación internacional, la cual debe ser promovida desde la gestión de la dirección, a través de convenios con universidades de diferentes países del mundo. |
| **5. ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA PUBLICACIÓN EN REVISTAS INDEXADAS** | Es una de las estrategias más importantes y significativas, porque permite a los estudiantes y docentes estar en constante actualización sobre la metodología, los procesos y los fundamentos de la investigación. |
| **6. ESTRATEGIA DE CONFERENCIA PERMANENTES SOBRE INVESTIGACIÓN** | Esta estrategia se realiza con la participación de los profesionales más representativos en la investigación de las diferentes universidades, locales, nacionales e internacionales. |
| **7. ESTRATEGIA DE REDES DE INVESTIGACIÓN VIRTUAL** | Esta estrategia tiene una estructura organizativa en red, capaz de crear nuevas formas de relación y de interactuar electrónicamente como una red telemática de cooperación e intercambio de información docente y de investigación para el fomento, el desarrollo y la evaluación de la cultura investigativa. Funciona como una organización hipertexto desde tres nodos de interconectividad, para potenciar las relaciones internas entre sus miembros (comunidad académica) y externamente con el entorno (apropiación social del conocimiento). |
| | |

### 8.3.2. Procesos académicos de la investigación

#### a) Etapa de generación y elaboración del proyecto de investigación.

En la primera etapa de la investigación, es el proceso en la cual los estudiantes de las diferentes carreras profesionales de nuestra institución inician el desarrollo de su proyecto de investigación y usan contenidos, metodologías, esquemas y formatos propuestos por la Dirección de Investigación o por el docente del curso. Si el estudiante asume el enfoque de la investigación cuantitativa, su proceso será lineal y tendrá que ubicarse en el tipo y nivel de investigación correspondiente. Si asume una investigación de enfoque cuantitativo, su proceso será cíclico y asumirá el tipo, el nivel y los fundamentos del enfoque.

Esta etapa constituye el proceso mediante el cual el estudiante inicia el proceso de investigación con base en el manejo de la epistemología, cánones metodológicos paradigmáticos y el formato de elaboración del proyecto de investigación propuesto. En esta etapa de generación y elaboración del proyecto de investigación, los estudiantes, junto con el docente del curso y el asesor, asumen los tres subprocesos: idea de investigación, revisión de la literatura y elaboración del proyecto de

investigación (PI). Los esquemas se consideran según el enfoque de la investigación asumida.

### b) Etapa de elaboración del informe de investigación

En esta etapa, los estudiantes de las diferentes carreras profesionales inician el proceso de la investigación con base en el manejo metodológico, epistémico, así como de esquemas y normas internas de la institución, propuestas por el jefe del área de investigación. La construcción del discurso del informe de investigación es determinado por el tipo de investigación asumido. Si asumió una investigación cuantitativa, el proceso será lineal, y si asumió una investigación cualitativa, seguirá un proceso cíclico participativo**.** La etapa de elaboración del informe de investigación está conformado por tres subprocesos: elaboración y aplicación del instrumento de investigación; resultados y contrastación de la hipótesis, y elaboración del informe de investigación según esquema.

## 9.4. Directrices para el resguardo de la integridad científica y propiedad intelectual.

| DOCUMENTOS | DESCRIPCIÓN | FUENTE |
|---|---|---|
| CODIGO DE ÉTICA E INTEGRIDAD CIENTÍFICA DE LA ENSFJMA | La integridad científica es el resultado de la adhesión a valores y buenas prácticas para conducir y aplicar los resultados del quehacer científico. La integridad científica se aplica en las fases de formulación, proposición y realización de la investigación científica, la comunicación de los resultados y las relaciones de cooperación y mentoría. Esta norma establece las normas de conducta e infracciones para realizar la investigación. Por tanto, promueve buenas prácticas y la integridad de la investigación científica. | Texto del Código de Integridad Científica |
| SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DE LA ENSFJMA | Gestionar y desarrollar el Sistema de Investigación Científica que contribuyan a la mejora de la administración de los proyectos e informes de investigación realizados en la ENSFJMA. Establecer las disposiciones generales y los mecanismos para una buena administración de los proyectos de investigación y los informes realizados en la escuela. | Texto del Sistema de Investigación |
| REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN/TESIS DE LA ENSFJMA | El objetivo del presente reglamento es la regulación del registro, la conservación y la difusión de los informes de investigación/tesis para optar el grado académico y el título profesional según el sistema universitario, de acuerdo con la Ley Universitaria n.º 30220, en la ENSFJMA. El objetivo de este reglamento es establecer los procedimientos para administrar el registro la conservación y difusión de los trabajos de investigación para optar el grado académico y el título profesional. | Texto del Reglamento de Registro de Trabajos de Investigación /Tesis |

| | | |
|---|---|---|
| REGLAMENTO DE PROPIEDAD INTELECTUAL ENSFJMA | El presente reglamento regula los derechos de propiedad intelectual generado como producto de la investigación por el personal docente, estudiantes, egresados, artistas e investigadores. Su objetivo es definir, documentar y reglamentar los derechos y deberes del autor, de propiedad Intelectual en la ENSFJMA. | Texto del Reglamento de Propiedad Intelectual |
| REGLAMENTO DEL REPOSITORIO DIGITAL DE LA ENSFJMA | El repositorio es el sitio centralizado donde se mantiene la información digital como resultado de la producción de la investigación (libros, publicaciones, artículos de revistas especializadas, trabajos técnicos científicos, programas informáticos, datos procesados y estadísticas de monitoreo, tesis académicas y similares). Su finalidad es establecer los mecanismos que regulan el funcionamiento del repositorio institucional, para incentivar y fortalecer la calidad académica y el desarrollo científico, así como prevenir el riesgo del plagio académico y profesional en los trabajos de investigación y tesis. | Texto del Repositorio Digital |
| MANUAL DE ANTIPLAGIO TURNITIN | El Turnitin es un *software* que se usa para examinar los trabajos de investigación y reportar la similitud de la investigación con otras investigaciones ya realizadas. Turnitin es una de las herramientas antiplagio que más se utiliza en la actualidad para la generación de informes de coincidencia de trabajos de la comunidad académica de la ENSFJMA. | Texto del Manual de Antiplagio |

# 10. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

La evaluación se transformará en una herramienta importante de valoración rigurosa del PEI para determinar los factores que contribuyeron o dificultaron alcanzar las acciones y los objetivos estratégicos, con la finalidad de aportar a la toma de decisiones para la mejora continua institucional.

Es importante considerar que la evaluación del PEI, a su vez, se alimenta de los resultados del seguimiento que realizará la institución al cumplimiento de las actividades y tareas previstas en el Plan Operativo Institucional (POI), ya que los objetivos y las acciones estratégicas se materializan a partir del desarrollo de actividades y tareas. El seguimiento que se debe realizar al POI permitirá identificar alertas tempranas respecto a lo programado, lo que conllevará a una evaluación de las medidas correctivas necesarias para proponer acciones de mejora continua y elevar el desempeño institucional.

Para el monitoreo y la evaluación del PEI, es necesario usar la matriz de monitoreo anual del PEI.

**MATRIZ DE MONITOREO ANUAL DEL PEI**

| Objetivo y acción estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 1:**<br><br>Asumir un modelo de gestión por procesos para lograr una educación de calidad en la ENSFJMA. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 1.1. | Implementar el modelo de gestión por procesos, que mejore la calidad de la educación en la escuela. | Porcentaje de procesos operativos con los niveles 0, 1 y 2 | **0 %** | 2020 | **20 %** | 2021 | | | | | Dirección General |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 2:**<br><br>Contar con los documentos de gestión para articular el trabajo entre todos los actores de la institución. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 2.1. | Elaborar y operativizar los documentos de gestión: PEI, PAT, PCI, MPI, RI que articule todos los procesos y las actividades de los actores de la institución. | Número de documentos de gestión articulados. | **0** | **2020** | 1 | 2021 | | | | | Dirección General<br><br>Oficina de Auditoría Interna |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 3:**<br><br>Difundir el proceso de admisión mediante talleres de orientación vocacional para dar a conocer la demanda laboral y el amplio y diverso mercado laboral que les puede generar mejores ingresos económicos y así obtener ventaja de la demanda creciente de postulantes. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 3.1. | Desarrollar talleres de orientación vocacional para difundir el amplio mercado laboral y el mejoramiento de sus condiciones económicas por la diversidad de salarios que pueden percibir los egresados. | Número de talleres de orientación vocacional. | **0** | **2020** | 2 | 2021 | | | | | Dirección Académica<br><br>Dirección de Extensión y Difusión de la Cultura |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 4:**<br><br>Mejorar la formación académica con planes curriculares actualizados, nuevo perfil de egreso, medios y recursos satisfactorios, con el monitoreo y el fomento de la práctica preprofesional y mediante el uso de una plataforma virtual que favorezca la mejora de los procesos de aprendiza de los estudiantes de la ENSFJMA. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 4.1. | Actualizar los planes curriculares y el perfil de egreso; renovar los medios y los recursos educativos físicos y virtuales; intensificar el monitoreo de la labor docente, y fomentar la práctica preprofesional de los estudiantes de la ENSFJMA. | Porcentaje de planes curriculares operativos.<br><br>Número de perfil de egreso.<br><br>Porcentaje de medios y recursos educativos implementados.<br><br>Porcentaje de acciones de monitoreo a docentes.<br><br>Porcentaje de estudiantes monitoreados en la práctica preprofesional. | **0**<br><br>**0**<br><br>**10 %**<br><br>**3 %**<br><br>**0 %** | 2020 | **0 %**<br><br>**0**<br><br>**15 %**<br><br>**15 %**<br><br>**10 %** | 2021 | | | | | Dirección Académica |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 5:**<br><br>Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores e impulsar la investigación docente mediante y la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 5.1. | Diseñar estrategias para el fortalecimiento de las competencias de los formadores e impulsar la investigación | Número de estrategias para el fortalecimiento de competencias de los formadores.<br><br>Número de investigaciones docentes. | **0** | **2020** | 1 | 2021 | | | | | Dirección Académica<br>Dirección de Extensión y |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | docente mediante la concreción de alianzas estratégicas y la asignación de presupuesto. | | **0** | **1** | | | | | | | Difusión de la Cultura<br>Dirección de Investigación |

| **Objetivo y línea estratégica** | | **Nombre del indicador** | **Línea base** | | **Valor actual** | | **Avance del indicador** | | | | **Unidad o área responsable del indicador** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Código** | **Descripción** | | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | |
| **Objetivo estratégico 6:**<br><br>Mejorar la calidad de la educación mediante labores de formación continua y la promoción del desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de sus docentes y egresados. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 6.1. | Desarrollar labores de formación continua para promover el desarrollo profesional, la profesionalización, la especialización y la capacitación de los docentes y los egresados. | Número de acciones de profesionalización.<br><br>Número de acciones de especialización.<br><br>Número de acciones de capacitación. | **0**<br><br>**1**<br><br>**1** | 2020 | **0**<br><br>**2**<br><br>**3** | 2021 | | | | | Dirección Académica<br><br>Dirección de Extensión y Difusión de la Cultura |

| **Objetivo y línea estratégica** | | **Nombre del indicador** | **Línea base** | | **Valor actual** | | **Avance del indicador** | | | | **Unidad o área responsable del indicador** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Código** | **Descripción** | | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | |

| **Objetivo estratégico 7:**<br><br>Fortalecer las acciones de tutoría, prevención, atención, acoso y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 7.1. | Desarrollar labores de tutoría para la prevención, atención, acoso, y discriminación en los estudiantes, así como las acciones de bienestar y empleabilidad para los egresados de la ENSFJMA. | Porcentaje de estudiantes participantes de las acciones de tutoría.<br><br>Porcentaje de estudiantes participantes de acciones de bienestar. | **0 %**<br><br>**0 %** | 2020 | **15 %**<br><br>**20 %** | 2021 | | | | | Dirección Académica<br><br>Área de Orientación y Bienestar Institucional |

| **Objetivo y línea estratégica** | | **Nombre del indicador** | **Línea base** | | **Valor actual** | | **Avance del indicador** | | | | **Unidad o área responsable del indicador** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Código** | **Descripción** | | **Valor** | **Año** | **Valor** | **Año** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | |
| **Objetivo estratégico 8:**<br><br>Promover estrategias para el desarrollo de la investigación formativa y la investigación artística en las que se consideren las líneas de investigación y se aproveche como fuente para la investigación el origen etnogeográfico de los estudiantes, la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales y la presencia de las fiestas costumbristas de la región. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 8.1. | Desarrollar investigación formativa e investigación artística, en la que se aproveche como fuente para la investigación la diversidad intercultural folclórica, la riqueza de saberes ancestrales, la | Número de trabajos de investigación sin fines de titulación. | **0** | **2020** | 1 | 2021 | | | | | Dirección Académica<br><br>Dirección de Investigación |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | presencia de las fiestas costumbristas de la región y el origen etnogeográfico de los estudiantes. | | | | | | | | | | |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 9:**<br><br>Implementar una base de datos para el seguimiento de egresados, la promoción de su empleabilidad mediante bolsas de trabajo y la participación de los egresados en elencos artísticos folclóricos y como promotores culturales. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 9.1. | Crear una base de datos y generar una bolsa de trabajo para la promoción de la empleabilidad y la inserción de los egresados de la institución en funciones de docencia, elencos artísticos, folclóricos o como promotores culturales. | Porcentaje de egresados en la base de datos.<br><br>Porcentaje de egresados que acceden a la bolsa de trabajo. | **0 %**<br><br>**0 %** | 2020 | **25 %**<br><br>**10 %** | 2021 | | | | | Dirección Académica<br><br>Secretaría General |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 10:**<br><br>Proyectar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y cuadros de necesidades considerando la implementación con las tecnologías de la información para el trabajo virtual de todos los trabajadores de la institución. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 10.1. | Generar el presupuesto de la institución en función a las metas multianuales y los cuadros de necesidades para una adecuada gestión de los recursos económicos de la ESFJMA. | Número de informe de la previsión económica y financiera por cada año lectivo, según PAT y meta multianual. | **0** | **2020** | 1 | 2021 | | | | | Dirección de Planificación y Presupuesto<br><br>Oficina de Administración |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 11:**<br><br>Capacitar al personal sobre gestión logística y abastecimiento para mejorar la atención de las necesidades de los usuarios y que repercuta en la calidad de la educación. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 11.1. | Capacitar sobre gestión logística y abastecimiento para fortalecer las acciones de soporte de los procesos pedagógicos. | Número de talleres de capacitación anual sobre logística y abastecimiento. | **0** | **2020** | 1 | 2021 | | | | | Dirección de Planificación y Presupuesto<br><br>Dirección Académica |
| **Objetivo y línea estratégica** | | **Nombre del indicador** | **Línea base** | | **Valor actual** | | **Avance del indicador** | | | | |

| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo estratégico 12:**<br><br>Adecuar el CAP acorde a las exigencias del modelo de gestión por procesos y motivar al personal para su identificación institucional, así como su involucramiento y compromiso personal que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA, con miras a una educación de calidad de sus estudiantes. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 12.1. | Implementar el CAP institucional acorde a las exigencias del modelo de gestión por procesos y que permita fortalecer los fines y objetivos de la ENSFJMA para formar profesionales de calidad. | Porcentaje de cargos adecuados en el nuevo CAP, según la gestión por procesos. | **0 %** | 2020 | **30 %** | 2021 | | | | | Dirección de Planificación y Presupuesto<br><br>Oficina de Administración |

| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 13:**<br><br>Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos, que les permita laborar en la virtualidad y mejorar la calidad de la educación en la ENSFJMA. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 13.1. | Implementar una nueva plataforma virtual y capacitar al personal para la gestión apropiada de los recursos tecnológicos en la ENSFJMA. | Porcentaje de docentes que usan la plataforma virtual.<br><br>Número de capacitaciones en gestión de recursos tecnológicos. | **0 %**<br><br>**0** | **30 %**<br><br>**1** | **30 %**<br><br>**1** | 2021 | | | | | Dirección de Planificación y Presupuesto<br><br>Oficina de Administración |
| **Objetivo y línea estratégica** | | **Nombre del indicador** | **Línea base** | | **Valor actual** | | **Avance del indicador** | | | | |

| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo estratégico 14:**<br><br>Fortalecer las capacidades de los docentes y administrativos para mejorar la atención de los usuarios de la ENSFJMA. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 14.1. | Capacitar a los docentes y administrativos para mejorar la atención de los usuarios. | Porcentaje de requerimientos académicos y administrativos atendidos para la satisfacción de los usuarios. | **0 %** | 2020 | **30 %** | 2021 | | | | | Oficina de Administración<br><br>Dirección Académica |

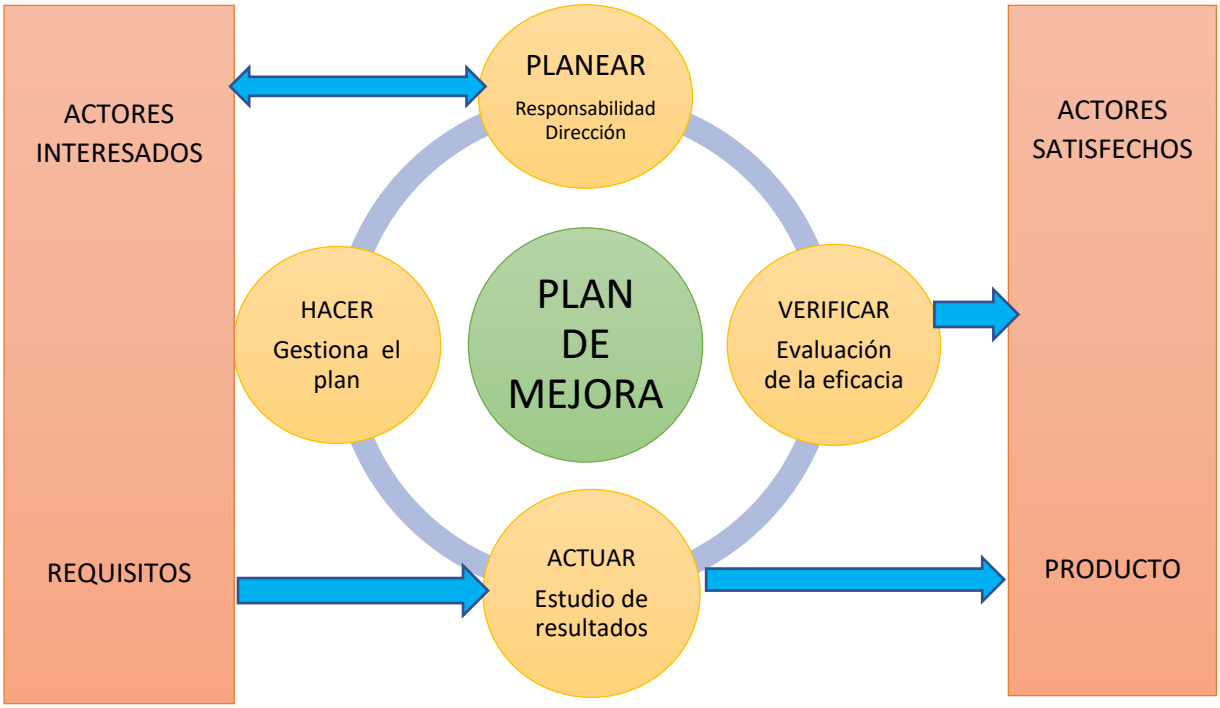
| Objetivo y línea estratégica | | Nombre del indicador | Línea base | | Valor actual | | Avance del indicador | | | | Unidad o área responsable del indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Descripción | | Valor | Año | Valor | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| **Objetivo estratégico 15:**<br><br>Contratar un asesor legal que sustente ante el Minedu la necesidad de implementar y regular las normas respecto al apoyo económico a través del canon y la autonomía administrativa, económica y académica de la ENSFJMA. | | | | | | | | | | | |
| **Acción estratégica** | | | | | | | | | | | |
| L. E. 15.1. | Contratar un asesor legal para sustentar ante el Minedu las necesidades institucionales, acorde con la gestión por procesos en la ENSFJMA. | Porcentaje de solicitudes de asesoría legal atendidas oportunamente. | **0 %** | 2020 | **80 %** | 2021 | | | | | Dirección General<br><br>Oficina de Administración |

# 11. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

Uno de los principales objetivos que se persigue con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es la mejora continua. Esto significa buscar oportunidades para mejorar los procesos en tu organización, establecer objetivos para optimizar tus procesos, tu forma de trabajar, y aprovechar las auditorías y sus hallazgos para detectar asuntos o cuestiones en los que se debe perfeccionar el qué haces y cómo lo haces en tu institución.

La mejora continua se puede realizarse en los siguientes aspectos de la institución: la mejora en el mismo producto o servicio para que se adapten cada vez más a las exigencias y necesidades de los usuarios. Las mejoras en cada uno de los procesos (unidades, jefaturas, áreas) para potenciar los resultados y disminuir el número de errores e incidencia. La mejoras continuas en todo el sistema de la gestión también implica mejorar la eficiencia y eficacia de los objetivos de la calidad de gestión institucional.

La gestión institucional, basada en procesos, tiene que estar en continua evolución, así como documentada y justificada. La propuesta de mejora continua que se asume la ENSFJMA es el ciclo de PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)**.** En el proceso de planificación, es necesario identificar las actividades que son susceptibles de mejora. Además, se establecen los objetivos que se desean alcanzar. Luego se formula el plan de acción con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias. Esta planificación debe concluir con la formación del personal, para que sea capaz de aplicarlo con entendimiento. El hacer consiste en ejecutar todas las acciones que se han planeado en la fase anterior. En esta fase es recomendable hacer una prueba piloto para validar el funcionamiento de las acciones antes de realizar cambios a gran escala. La verificación implica evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Si las actividades no tienen el efecto que se desea, habrá que modificarlas para que se puedan conseguir los objetivos establecidos. Y el actuar permite estudiar los resultados obtenidos y compararlos con los datos que se recogían antes de aplicar las acciones de mejora. También hay que documentar cada acción que se haya realizado.




## 11.1. Estrategia de mejora continua institucional

Implementar los procesos de mejora continua en las instituciones es fundamental para mantener la funcionalidad y la competitividad. Las instituciones se desarrollan de forma progresiva cuando mejoran sus servicio y sus procesos. Estos les permiten adaptarse a nuevas oportunidades, así como a los cambios según el comportamiento del usuario.

| ESTRATEGIAS | CARACTERISTICAS |
|---|---|
| REALIZAR LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS PROCESOS | Realizar una evaluación interna en cada una de las áreas y los procesos.<br>Identificar cada una de las debilidades.<br>Aplicar la retroalimentación con personal capacitado.<br>Asumir compromisos para cumplir, de manera eficiente, lo aprendido en las áreas o los procesos. |
| | Estas herramientas son fundamentales en estos tiempo de virtualidad, para digitalizar procesos administrativos, reducir |

| | |
|---|---|
| ADQUIRIR UN *SOFTWARE* QUE AYUDE A MEDIR LOS RESULTADOS | recursos y tiempos, eliminar procesos manuales, mejorar los servicios en la institución. |
| PROACTIVIDAD Y DESEMPEÑO BASADO EN INDICADORES | Esta estrategia busca incorporar a todos los empleados, quienes no solo realizan las actividades para las que fueron nombrados o contratados, sino que la proactividad los motiva, a través de la mejora del proceso, para buscar la satisfacción del cliente.<br>Los trabajadores demuestran el impacto y el beneficio en la satisfacción de los usuarios. |
| METODOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN | La mejora continua depende de un flujo constante de ideas entrantes. La única forma de medir su efectividad es a través de las ideas entrantes y rastrearlas a lo largo del tiempo para garantizar que los trabajadores estén realmente comprometidos con la mejora. |

## GLOSARIO DE TERMINOLOGÍAS

1. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
   Es el conjunto de procesos impulsados por el Estado para garantizar a la población, en torno al eje de la responsabilidad pública, un servicio educativo bajo estándares de calidad. Esto permite su desarrollo personal y profesional, así como la generación de impacto positivo en la sociedad.

2. ACTORES EDUCATIVOS
   Son los estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos, según su competencia, deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

3. Ceplan
   El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) es un organismo técnico adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. De acuerdo con el Decreto Legislativo n.º 1088, es la instancia gubernamental rectora del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico peruano.

4. CALIDAD
   Es la búsqueda de la excelencia a través del esfuerzo continuo que se visibiliza en la eficiencia de los procesos, en la eficacia de los resultados y en la congruencia y la relevancia de estos procesos y resultados, con las demandas y las expectativas sociales establecidas en los propósitos institucionales.

5. CÁLCULO DE LA DEMANDA
   El cálculo de la demanda se realizó en procesos claramente definidos: cálculo de la demanda de secciones según la matrícula de estudiantes; demanda de horas por especialidad a partir de la demanda de secciones, y estimación de matrícula con demanda docente.

6. CÁLCULO DE LA OFERTA
   El análisis de la oferta excluye a docentes que no se encuentran laborando en el sistema educativo peruano. Tampoco se toma en cuenta a docentes que trabajan solo en labores administrativas del sistema educativo. En ese sentido, el cálculo de la oferta fue una contabilización de docentes. Para realizar este proceso en el sistema educativo público, se utilizó la base de datos del sistema Nexus. Asimismo, el cálculo de la oferta lo complementan la información del Sistema de Información Académica (Siges). Además, se considera a los ingresantes y matriculados por semestre, carrera profesional e instituto de educación superior pedagógica (IESP) de los años 2015 a 2018 (periodos 2015-II a 2018-II) como insumo para la estimación de egresados. A ello se suman las estadísticas de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), con información de número de postulantes, número de ingresantes, número de matriculados y número de egresados a los programas de educación de las universidades públicas y privadas del país, para los años 2014 a 2016.

7. COMPETENCIAS.
   Es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse y que permiten a los individuos desarrollar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática. Estos pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. Por otro lado, cabe señalar que el término se visibiliza en el marco

normativo de la Ley General de Educación, Ley n.º 28044, que a nivel de la educación superior establece, en su artículo 29, que «la Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país».

8. COMPETENCIAS PROFESIONALES
   Se define como la facultad que tiene la persona de actuar en situaciones complejas y desafiantes, movilizando y combinando reflexivamente distintas capacidades, con el fin de lograr un propósito y generar respuestas pertinentes ante los problemas, así como tomar decisiones con un sentido ético.

9. DESARROLLO SOSTENIBLE
   Se define como el logro de la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

10. DIRECTOR GENERAL
    Se refiere al docente que ocupa el puesto o ejerce funciones de director o directora general, que actúa como representante legal y máxima autoridad institucional, y tiene a su cargo la conducción académica y administrativa de la institución educativa.

11. EDUCACION SUPERIOR
    Es la segunda etapa del Sistema Educativo Nacional y consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología, a fin de atender la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo sostenible del país.

12. FORMACION INTEGRAL
    Proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar, armónica y coherentemente, todas y cada una de las potencialidades del ser humano: éticas, cognitivas, afectivas, comunicativas, corporales y ciudadanas, a fin de lograr su realización plena en la sociedad. Asimismo, comprende las distintas necesidades del estudiante y su entorno familiar para construir vínculos afectivos positivos.

13. FORMACIÓN CONTINUA
    Los programas de formación continua que ofrecen los IES y EES, de acuerdo con la ley, permiten la adquisición, actualización, especialización y/o perfeccionamiento de competencias, y se desarrollan bajo un sistema de créditos y no conducen a la obtención de grados o títulos.

14. GESTIÓN ACADÉMICA
    Enmarca, entre otros aspectos, a las políticas y EL modelo educativo de las instituciones educativas de la ESTP. Incluye, además, el marco y los lineamientos para el diseño curricular pertinente, las orientaciones pedagógicas, el desarrollo de aprendizajes y la evaluación de los programas de estudio.

15. GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
    Incluye el diseño, la implementación y el monitoreo de las políticas de las instituciones educativas de la ESTP para el desarrollo de la investigación, la

producción de conocimiento científico, la innovación tecnológica, la transferencia tecnológica y la difusión del conocimiento.

16. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La visión y las metas institucionales compartidas son las que crean identidad, compromiso y pertenencia institucional, y logran que cada quien aporte de manera consciente su granito de arena para el desarrollo personal e institucional. Algunos docentes no desarrollan sentido de pertenencia con la institución.

17. INSERCIÓN LABORAL

Proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral. Con ello se origina un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad.

18. INDICADOR

Un indicador es una expresión cuantitativa, construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que permite medir el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas en un periodo de tiempo determinado. En el presente PEI se usan los siguientes tipos de indicadores: porcentaje (proporción) es un cociente entre dos series de datos, donde el numerador está incluido en el denominador. Número es una expresión que permite contar unidades discretas.

19. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Proceso mediante el cual aplicamos un determinado método científico de investigación, con el propósito de obtener información relevante y fidedigna que nos permita entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

20. INVESTIGACIÓN FORMATIVA

Podemos definir como investigación formativa a la acción educativa que facilita la adquisición, construcción y reconstrucción del conocimiento, la realización de actividades, tanto dentro como fuera del aula, lo que permite al estudiante adquirir las competencias necesarias para cuestionarse, plantear y desarrollar proyectos. La investigación formativa surge como una herramienta que permite facilitar la formación del profesional, que tenga las competencias para resolver problemas, y cuente con las habilidades y destrezas para seguir procedimientos y ahondar en la necesidad de búsqueda de soluciones.

21. MAPA DE PROCESOS

Es una herramienta de gestión que se utiliza para visualizar el flujo de trabajo en un proceso empresarial. Un mapa del proceso muestra los pasos y las personas que participan en un proceso empresarial. Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.

22. MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión institucional se encuadra en un plan estratégico y es la razón de ser de cada institución que pone de manifiesto su identidad. Es un propósito de carácter amplio que determina el rumbo de la organización. La misión tiene que ver con las características esenciales de la institución y con sus prioridades.

23. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Son los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y, a largo plazo, el posicionamiento de la organización en un mercado específico. Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa.

24. PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2022 del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) es un instrumento de gestión que orienta el desarrollo de sus intervenciones para mejorar la calidad de vida de la población. Promueve, además, el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el desarrollo.

25. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El PEI contiene la síntesis de la fase estratégica, la misión, los objetivos estratégicos institucionales, los indicadores, las metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica. El PEI se elabora anualmente para un periodo de 5 años. Es una herramienta importante en el proceso de planificación de la política educativa y un instrumento para la adecuada asignación de los recursos, al vincular los objetivos de corto y mediano plazo con los escenarios de programación presupuestal. Asimismo, es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión, como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI).

26. PROCESO MISIONAL

Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a las funciones sustantivas de la entidad. También se denominan procesos clave u operativos.

27. PROCESO ESTRATÉGICO

Es la serie de etapas que sigue una empresa. Se inicia con el análisis de la situación actual y sigue con la formulación de la visión, la misión y los objetivos de la empresa. En realidad, el proceso estratégico no es solo un conjunto de etapas o acciones que una empresa debe seguir. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos en la empresa comprenden la estrategia. Las cinco etapas del proceso son establecer objetivos, analizar, formar la estrategia, implementar la estrategia y monitorear la estrategia.

28. PROCESO DE SOPORTE

Son los procesos que se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos misionales y estratégicos. Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Sus clientes son internos, como Control de Calidad, Selección de Personal, Formación del Personal, Compras y Sistemas de información. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

29. SERVICIO EDUCATIVO

Es un conjunto de actividades educativas, pedagógicas y de gestión diseñadas y organizadas para lograr un objetivo predeterminado de aprendizaje o para llevar a cabo determinadas tareas educativas a lo largo de un periodo.

30. VISIÓN INSTITUCIONAL

Es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como empresa, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

## REFERENCIAS


Casassus, J. (1998). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. Conferencia presentada Unesco en el Seminario Taller Internacional desarrollado por el IPLAC, La Habana.

Echeverría, B. (2007). Perfil competencial de los orientadores: «Saber» y «sabor». En Álvarez, M.; Bisquerra, R. *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona: Editorial Praxis.

Echevarría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica

Gómez Pawelek, J. (2002). *El aprendizaje experiencial*. Buenos Aires: Editorial Universidad de Buenos Aires.

Hawes, G., y Corvalan, D. (2005). *Competencias fundamentales en programas de formación de pregrado de la Universidad de Talca*. Talca: Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Programa Mecesup.

Hernández, J. L., y Díaz, M. A. (2015). *Aprendizaje situado. Transformar la realidad educando*. Puebla: Grupo Grafico.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.

Howard Gardner. (1987). *Estructuras de la mente. La teoría de las múltiples inteligencias*. México. Fondo de Cultura Económica.

Martínez Clares, M. P. (2008). Orientación para la transición. En Echeverría, B. (Coord), *Orientación profesional*. Editorial UOC.

Montenegro, L. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelo e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Perera, F. (1998). *Metodología interdisciplinar profesional para la formación inicial del profesorado de Física* [tesis doctoral]. ISP Enrique José Varona.

Rivera V., D. (2003). *El perfil del egresado. su punto de partida para la revisión curricular*. Recuperado en http://dearrp//uprrp.edu/dea/otros/perfil%20del%20

ESCUELA NACIONAL SUPERIOR DE FOLKLORE
JOSE MARIA ARGUEDAS

**www.escuelafolklore.edu.pe**