

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**EFICACIA DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE
GESTIÓN EN LA FUNCIONALIDAD DE LA RED EDUCATIVA
“HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ” DE CACHACHI – CAJABAMBA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

Bachiller: JAIME JACINTO CASTILLO RUIZ

Asesora:

Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO

Cajamarca, Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by
JAIME JACINTO CASTILLO RUIZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

EFICACIA DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LA FUNCIONALIDAD DE LA RED EDUCATIVA “HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ” DE CACHACHI – CAJABAMBA

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

Bachiller: JAIME JACINTO CASTILLO RUIZ

JURADO EVALUADOR

Dra. Doris Castañeda Abanto
Asesora

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Jurado Evaluador

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
Jurado Evaluador

M.Cs. Luis Quispe Vásquez
Jurado Evaluador

Cajamarca, Perú

2016



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

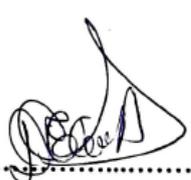
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *5:00* de la tarde del día 21 de diciembre de Dos Mil Dieciséis, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Comité Científico Evaluador presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR** en Representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro del Comité Científico, **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**, en calidad de Asesora, **M.Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA**, **M.Cs. LUIS QUISPE VÁSQUEZ**, como integrantes del Comité Científico. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“EFICACIA DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LA FUNCIONALIDAD DE LA RED EDUCATIVA” HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ DE CACHACHI-CAJABAMBA**, presentada por el Bachiller en Educación, **JAIME JACINTO CASTILLO RUIZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó *APROBAR* con la calificación de *Diecisiete (17) Magna Cum Laude* la mencionada Tesis; en tal virtud, Bachiller en Educación; **JAIME JACINTO CASTILLO RUIZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las *6:50* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico


.....
Dra. Doris Castañeda Abanto
Asesora


.....
M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
Miembro de Comité Científico


.....
M.Cs. Luis Quispe Vásquez
Miembro de Comité Científico

DEDICATORIA

A:

Dios, mis hijos Ángel Daniel y Fernanda,

 Mi esposa Patricia,

 Mis madres Claudina y Paula

 a mi querido padre José Teófilo

quienes me brindaron su apoyo incondicional

para emprender el camino de la superación

y son la inspiración de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a los docentes de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez, quienes me brindaron todas las facilidades Para llevar a cabo la investigación.

A los docentes de la escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, de manera particular a mi asesora, la Dra. Doris Castañeda, por su incondicional apoyo y sabiduría, y su apoyo constante para concluir la presente tesis.

Un especial agradecimiento al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar por su valioso apoyo para mi realización profesional, y al Gobierno Regional de Cajamarca que me brindó la oportunidad de continuar con mi crecimiento profesional.

ÍNDICE

| | |
|--------------------|------|
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice | vii |
| Índice de tablas | xi |
| Índice de gráficos | xiii |
| Resumen | xv |
| Abstract | xvi |
| Introducción | xvii |

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1.1.Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2.Formulación del problema | 3 |
| 1.3.Objetivos de la investigación | 3 |
| 1.3.1. Objetivo general | 3 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 3 |
| 1.4.Justificación de la investigación | 3 |
| 1.5.Delimitación | 4 |
| 1.6.Limitaciones | 4 |

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes | 5 |
| 2.1.1. A nivel internacional | 5 |
| 2.1.2. A nivel nacional | 5 |
| 2.2. Bases Teóricas | 8 |
| 2.2.1. Teorías del aprendizaje | 8 |
| 2.2.1.1. Teoría del aprendizaje social Albert Bandura | 8 |
| 2.2.1.2. Teoría del aprendizaje social Julian B. Rotter | 9 |
| 2.2.1.3. Teoría individual social | 9 |
| 2.3. Gestión | 10 |
| 2.3.1. Tipos de gestión | 11 |
| 2.4. Antecedentes de la gestión educativa | 12 |

| | |
|---|----|
| 2.4.1. Enfoques de la gestión educativa | 14 |
| 2.4.1.1. Enfoque sistémico | 14 |
| 2.4.1.2. Enfoque gerencial | 15 |
| 2.4.1.3. Enfoque burocrático | 16 |
| 2.5. Gestión del sistema educativo peruano | 17 |
| 2.6. Instrumentos de gestión en la Institución Educativa | 19 |
| 2.6.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI) | 19 |
| 2.6.2. Proyecto Curricular Institucional (PCI) | 20 |
| 2.6.3. Reglamento Interno (RI) | 21 |
| 2.6.4. Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PAT) | 22 |
| 2.6.5. Informe de Gestión Anual (IGA) | 24 |
| 2.7. Dimensiones de la gestión | 25 |
| 2.8. Las Redes Educativas | 26 |
| 2.8.1. Estructura de una Red Educativa | 28 |
| 2.8.2. Pasos para construir una red educativa | 29 |
| 2.8.3. Redes Educativas Rurales | 31 |
| 2.8.3.1. Finalidad de las Redes Educativas Rurales | 34 |
| 2.8.3.2. Dimensiones de las Redes Educativas | 35 |
| 2.9. Definición de términos básicos | 37 |

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

| | |
|--|----|
| 3.1. Hipótesis | 38 |
| 3.2. Variables de estudio | 38 |
| 3.2.1. Operacionalización de variables | 38 |
| 3.3. Metodología | 40 |
| 3.3.1. Tipo de investigación | 40 |
| 3.3.2. Diseño de Investigación | 40 |
| 3.3.3. Población | 40 |
| 3.3.4. Muestra | 40 |
| 3.3.5. Unidad de Análisis | 41 |
| 3.3.6. Unidad de Observación | 42 |
| 3.3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 42 |
| 3.3.7.1. Técnicas de investigación | 42 |

| | |
|------------------------------|----|
| 3.3.7.2. Instrumentos | 42 |
| 3.3.8. Presentación de datos | 42 |

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 4.1. Instrumentos de gestión de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi- Cajabamba. | 43 |
| 4.1.1. El Plan Anual de Trabajo: PAT | 43 |
| 4.1.2. El Reglamento Interno: RI | 45 |
| 4.2. Nivel de eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión en Cada una de las dimensiones de la funcionalidad de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi- Cajabamba. | 46 |
| 4.2.1. Dimensión pedagógica | 46 |
| 4.2.2. Dimensión Administrativa – financiera | 50 |
| 4.2.3. Dimensión Institucional | 56 |
| 4.2.4. Dimensión Comunitaria | 60 |
| 4.2.5. Dimensión Intercultural | 62 |
| 4.2.6. Dimensión Solidaria | 65 |
| 4.2.7. Dimensión Democrática | 67 |
| 4.2.8. Dimensión de Identidad | 69 |

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA DE LA FUNCIONALIDAD DE LA RED EDUCATIVA HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ DE CACHACHI-CAJABAMBA

| | |
|---|----|
| 5.1. Mejora de la gestión educativa en la dimensión pedagógica | 72 |
| 5.2. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Administrativa – financiera | 72 |
| 5.3. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Institucional | 73 |
| 5.4. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Comunitaria | 73 |
| 5.5. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Intercultural | 73 |
| 5.6. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Solidaria | 74 |

| | |
|--|-----------|
| 5.7. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Democrática | 74 |
| 5.8. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión de Identidad | 75 |
| 5.9. Plan de mejora de los instrumentos de gestión | 75 |
| 5.9.1. Fundamentación | 75 |
| 5.9.2. Objetivos | 76 |
| 5.9.3. Alcances | 76 |
| 5.9.4. Metas | 77 |
| 5.9.5. Ejes de desarrollo | 77 |
| 5.9.6. Programación de actividades | 77 |
| CONCLUSIONES | 79 |
| SUGERENCIAS | 80 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 81 |
| ANEXOS | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Operacionalización de variables | 38 |
| Tabla 2: Muestra | 41 |
| Tabla 3: Instituciones Educativas Nivel Primario | 41 |
| Tabla 4: Considera los fines de la educación para lograr sus objetivos | 47 |
| Tabla 5: Se identifica con los fines de la educación | 48 |
| Tabla 6: Tiene en cuenta las políticas educativas | 49 |
| Tabla 7: Actualiza constantemente los instrumentos de gestión de su IE | 50 |
| Tabla 8: La Red Educativa cuenta con instrumentos de gestión | 51 |
| Tabla 9: La Red Educativa aplica instrumentos de gestión | 52 |
| Tabla 10: La Red cuenta con Reglamento Interno | 53 |
| Tabla 11: Los instrumentos de gestión son eficaces | 54 |
| Tabla 12: Coordinas con los miembros de la Red para orientar tu trabajo pedagógico | 56 |
| Tabla 13: Tiene en cuenta las sugerencias de los integrantes de la Red para mejorar su trabajo | 57 |
| Tabla 14: Coordina con las organizaciones sociales cercanas para lograr su Apoyo | 58 |
| Tabla 15: Coordina con organizaciones para su apoyo económico a la Red educativa | 59 |
| Tabla 16: Busca la participación de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la Red | 60 |

| | |
|--|----|
| Tabla 17: Trabajas con todos los integrantes de tu Red | 61 |
| Tabla 18: La Red educativa demuestra solidaridad cuando es necesario | 61 |
| Tabla 19: Fortalece las potencialidades de los docentes y directores | 62 |
| Tabla 20: Comparte los resultados de las capacitaciones que le brinda su Red | 63 |
| Tabla 21: Estimula el trabajo participativo de los docentes y directores | 64 |
| Tabla 22: Eres empático con todos los integrantes de la Red | 65 |
| Tabla 23: El coordinador y facilitador demuestran una comunicación horizontal | 66 |
| Tabla 24: Las decisiones de la Red son democráticas y participativas | 67 |
| Tabla 25: El coordinador promueve la participación de todos los integrantes de la Red | 68 |
| Tabla 26: Permite la participación de otras organizaciones para mejorar la gestión de la Red | 69 |
| Tabla 27: Conversa con sus compañeros de trabajo para la consolidación y buen funcionamiento de la Red | 70 |
| Tabla 28. Programación de actividades | 71 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Considera los fines de la educación para lograr sus objetivos | 47 |
| Gráfico 2: Se identifica con los fines de la educación | 48 |
| Gráfico 3: Tiene en cuenta las políticas educativas | 49 |
| Gráfico 4: Actualiza constantemente los instrumentos de gestión de su IE | 51 |
| Gráfico 5: La Red Educativa cuenta con instrumentos de gestión | 52 |
| Gráfico 6: La Red Educativa aplica instrumentos de gestión | 53 |
| Gráfico 7: La Red cuenta con Reglamento Interno | 54 |
| Gráfico 8: Los instrumentos de gestión son funcionales | 55 |
| Gráfico 9: Coordinas con los miembros de la Red para orientar tu trabajo pedagógico | 56 |
| Gráfico 10: Tiene en cuenta las sugerencias de los integrantes de la Red para mejorar su trabajo | 57 |
| Gráfico 11: Coordinas con las organizaciones sociales cercanas para lograr su apoyo | 58 |
| Gráfico 12: Coordina con organizaciones para su apoyo económico a la Red educativa | 59 |
| Gráfico 13: Busca la participación de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la Red | 60 |
| Gráfico 14: Trabajas con todos los integrantes de tu Red | 61 |
| Gráfico 15: La Red educativa demuestra solidaridad cuando es necesario | 62 |
| Gráfico 16: Fortalece las potencialidades de los docentes y directores | 63 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 17: Comparte los resultados de las capacitaciones que le brinda su Red | 64 |
| Gráfico 18: Estimula el trabajo participativo de los docentes y directores | 65 |
| Gráfico 19: Eres empático con todos los integrantes de la Red | 66 |
| Gráfico 20: El coordinador y facilitador demuestran una comunicación Horizontal | 67 |
| Gráfico 21: Las decisiones de la Red son democráticas y participativas | 68 |
| Gráfico 22: El coordinador promueve la participación de todos los integrantes de la Red | 69 |
| Gráfico 23: Permite la participación de otras organizaciones para mejorar la gestión de la Red | 70 |
| Gráfico 24: Conversa con sus compañeros de trabajo para la consolidación y buen funcionamiento de la Red | 71 |

RESUMEN

En la presente investigación se muestran los resultados del análisis de la eficiencia en la aplicación de los instrumentos de gestión en la funcionalidad de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi. Dentro del sistema educativo a nivel del mundo, surgen políticas en cada uno de los países con el fin de mejorar la calidad educativa, se implementan normas que permiten a las instituciones adecuarlas de acuerdo a la realidad en donde se desarrolla el trabajo pedagógico y administrativo como una estrategia de gestión para mejorar los bajos niveles de aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes. Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión en la funcionalidad de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” del distrito de Cachachi; provincia de Cajabamba, año 2014. La muestra estuvo conformada por 39 docentes del distrito de Cachachi, a los que se les aplicó un cuestionario para poder corroborar la hipótesis; han participado los docentes de las 14 instituciones que integran la Red educativa. En este estudio no experimental transeccional descriptivo se ha podido evidenciar que la conformación de la Red ha fomentado el compromiso y trabajo en equipo de sus miembros.

Palabras clave: Instrumentos de Gestión, Red Educativa Rural, Gestión educativa

ABSTRACT

In this investigation the results of the analysis the efficiency in management application tools in the functionality the Educational Network "Horacio Zeballos Gamez" of Cachachi. Within the education system at the level of the world, arise policies in each country in order to improve educational quality, standards that allow institutions to adapt according to the reality in which the teaching and administrative work develops as implemented a management strategy to improve low learning levels of children and adolescents. This research aims to determine the effectiveness of the implementation of management tools in the functionality of the Educational Network "Horacio Zeballos Gamez" Cachachi district; province of Cajabamba, 2014. The sample consisted of 39 teachers Cachachi district, which was applied a questionnaire to corroborate the hypothesis; teachers have participated in 14 educational institutions in the Network. In this descriptive non experimental study it has been possible to demonstrate that the formation of the Network has fostered the commitment and teamwork of its members.

Key Words: Management Tools, Network Rural Education, Education Management

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación responde a una necesidad educativa relacionada con la aplicación de los instrumentos de gestión en ámbitos comprendidos en las Redes Educativas, conocer si el trabajo colaborativo de los docentes ayuda a mejorar la Gestión Educativa, si los instrumentos de gestión están o no actualizados; las Instituciones Educativas que conforman la Red es el lugar en el cual, la asistencia en supervisión, monitoreo y seguimiento, presentan dificultades en su ejecución, por la instancia de gestión descentralizada, la Unidad de Gestión Educativa Local.

En muchos casos, se ha venido ejerciendo una gestión educativa de naturaleza impositiva y autocrática, sin ningún tipo de participación social de los sectores beneficiarios del actual sistema educativo. Esto ocasionó el estancamiento de algunas expectativas y obstaculizó el favorable logro de los fines educativos propuestos por el Estado.

La ubicación dispersa de las instituciones educativas, hace que los docentes tengan dificultades en la ejecución de sus actividades pedagógicas; por ello surgieron las Redes Educativas, como instancia de intercambio de experiencias.

Las Redes como instancias de gestión descentralizada en un determinado espacio, paulatinamente han ido fortaleciéndose, a pesar de carecer de un adecuado proceso de consolidación; si bien existen normas al respecto, ellas no se aplican o no corresponden a las realidades diversas del país.

En el marco de las nuevas propuestas educativas, la participación comunitaria de la sociedad es fundamental en la toma de decisiones de las políticas educativas que orienten a coadyuvar a las soluciones de problemas educativos, políticos, económicos y culturales de la sociedad, la acción conjunta es uno de los medios para lograr la legitimidad de los fines educativos planteados en una sociedad y por la sociedad. Al respecto, la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors (1996), en el informe a UNESCO recomienda una educación para la vida basada en los pilares fundamentales como: aprender a conocer considerando el aprender a aprender, aprender a hacer (principalmente en equipo), aprender a vivir juntos para resolver los problemas colectivamente, y aprender a ser desarrollando los valores como persona.

En el caso del distrito de Cachachi, existen seis Redes Educativas, de ellas la que se encuentra en mejores condiciones es la Red “Horacio Zeballos Gámez”; sin embargo a la fecha no ha sido implementada como lo estipula la normatividad vigente por ello el aporte al desarrollo educativo local no ha alcanzado las metas esperadas pese a que se ha evidenciado importantes logros tanto en la evaluación censal 2013 como en otras participaciones que se encuentran plasmadas en el Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes.

El trabajo de investigación se ha dividido en 3 capítulos, el primer capítulo hace referencia al problema de investigación, los objetivos, la justificación del estudio, las hipótesis y las variables.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, los antecedentes y los fundamentos teóricos que sustentan dicha investigación.

El tercer capítulo se refiere a los resultados y discusión de los mismos encontrados en esta investigación.

A continuación se presentan las conclusiones, sugerencias, lista de referencias bibliográficas y anexos.

El autor

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Dentro del sistema educativo a nivel del mundo, surgen políticas en cada uno de los países con el fin de mejorar la calidad educativa, para ello, cada gobierno a través de las instancias correspondientes implementa políticas que permitan a las instituciones adecuarlas de acuerdo a la realidad en donde se desarrolla el trabajo pedagógico y administrativo. Dentro de estas políticas se encuentran los instrumentos de gestión, que son los encargados de proporcionar estructura, flexibilidad y control necesario: en este contexto, las Redes Educativas Rurales, que a decir de Moisés Suxo (2013) son consideradas estrategias de gestión para mejorar los bajos niveles de aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes de las escuelas públicas del Perú, sobre todo en zonas con alta dispersión demográfica y en comunidades con una cultura y una lengua originaria, constituyen un mecanismo de fortalecimiento de la diversidad cultural de las comunidades en la gestión educativa.

En la actualidad el Ministerio de Educación implementa una serie de políticas educativas con el fin de mejorar la calidad educativa, muestra de ello es la formación y funcionamiento de las Redes Educativas Institucionales, a pesar de estos esfuerzos, las Redes Educativas, no tienen un asesoramiento constante y, por ello, las instituciones educativas que están integradas en Red no cuentan con Instrumentos de gestión contextualizados desde su realidad en donde desarrollan su trabajo, muy por el contrario, con la finalidad de cumplir con lo solicitado por la autoridad inmediata superior se adecúan trabajos de otras realidades, lo que resulta inaplicable a la realidad concreta no teniendo esta direccionalidad. Las Instituciones Educativas se encaminan por objetivos propios e individualistas y no aquellos donde la escuela se vea como el centro de desarrollo de la comunidad, por años se ha demostrado en la historia que las instituciones han sido los centro pilotos de la comunidad para su desarrollo ya que se proyecta la Red en forma holística, el profesor es el líder de la comunidad, la red educativa no debe perder el liderazgo de la comunidad, por ello, debe fortalecer cada vez más las redes como el foco de desarrollo comunal porque es allí donde los docentes van a intercambiar sus experiencias, su trabajo de profesor como promotor de cambio de la sociedad.

La elaboración y aplicación del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Institución Educativa, el Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Informe de gestión Anual no se hace a nivel de Red, todo se hace a nivel de Institución Educativa y muchas de las veces solo lo hace el director de la institución, por ello los docentes no se sienten comprometidos con el trabajo institucional, el verticalismo acentuado en las instituciones educativas originan que los docentes no participen en forma activa en la programación de actividades y organicen los documentos técnico pedagógicos, en la provincia es casi en forma generalizada que estos documentos de gestión sean elaborados solo por una persona y en muchos casos copiados de otras realidades por lo que sirven solo para ser presentados a la Unidad de Gestión Educativa Local.

La elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión es deficiente en cada una de las instituciones educativas, por ello se pretende la elaboración y aplicación de todos los instrumentos de gestión a nivel de Red educativa para optimizar la gestión y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Las redes educativas son espacios donde el docente como miembro participativo de su institución va a ser el responsable de programar las actividades a desarrollar durante el año escolar, no dejando este trabajo tan importante solo al director, quien no ha estudiado para gerenciar una institución ni mucho menos administración educativa, por lo que, comete errores en la gestión y administración de la educación.

Con la participación del Coordinador y Facilitador de Red así como los directores y profesores de las diferentes Instituciones Educativas asumiendo diversos roles y compromisos (esto incluye la participación de los directores y docentes integrantes de la RED), se elabora y aplica los instrumentos de gestión, asumiendo un trabajo participativo y responsable, mediante lo cual se pretende mejorar considerablemente la gestión institucional, pedagógica y administrativa de las instituciones que conforman la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez”.

Por ello es necesario que cada Institución Educativa y Red Educativa elabore los instrumentos de gestión, los aplique y finalmente evalúe y retroalimente de acuerdo a los resultados obtenidos tanto el trabajo pedagógico así como en la parte administrativa de sus acciones programadas.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el resultado de la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión en la funcionalidad de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi-Cajabamba?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Evaluar la eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión y la mejora de la funcionalidad de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi-Cajabamba.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar y analizar los instrumentos de gestión de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi- Cajabamba.
2. Evaluar el nivel de eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión en cada una de las dimensiones de la funcionalidad de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi- Cajabamba.
3. Elaborar una propuesta para mejorar la funcionalidad de la gestión de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi- Cajabamba.

1.4. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación surge como una respuesta y contribución a la implementación de políticas educativas enfocadas a mejorar la Gestión Educativa en las diferentes instituciones que conforman la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi- Cajabamba.

La Ley General de Educación N° 28044 en su Art. 70, se refiere a las Redes educativas institucionales como instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca que tienen por finalidad elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar comunidades académicas, optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y materiales educativos, coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.

Siendo la educación uno de los sectores estratégicos para promover cambios y mejorar la calidad educativa, las Redes Educativas surgen como un desafío orientado a mejorar la calidad de la educación, por ello su investigación y análisis se van a ayudarnos a determinar su importancia y necesidad en la educación. Además con este estudio se estará fomentando futuras investigaciones al respecto en diferentes instituciones y realidades.

1.5.Delimitación

- **Espacial.** La Red educativa se encuentra ubicada en el distrito de Cachachi, provincia de Cajabamba, región Cajamarca, su centro de acción y recursos es el local de la I. E N° 82307 de Cachachi jurisdicción del mismo distrito.
- **Temporal.** El trabajo de investigación se inició como proyecto de investigación en el mes de agosto del 2013 y a medida que se ha ido investigando y trabajando de acuerdo a su magnitud la Asesora del proyecto ha ido revisando los avances de tal manera que tenga pertinencia y claridad de lo que se está investigando y el 2014 se ha realizado la aplicación de los Instrumentos y la conclusión del trabajo de Investigación.
- **Científica.** Esta investigación corresponde a las Ciencias Sociales y Humanas mediante las teorías, postulados, antecedentes de autores cuyos trabajos se relacionan con la tesis de investigación que se presenta.
- **Social.** El referido trabajo de investigación se enmarca en la participación de los agentes de la educación principalmente los docentes que integran la Red Horacio Zeballos Gámez.

1.6.Limitaciones

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se han presentado las siguientes dificultades:

- Escasa bibliografía relacionada a la investigación, por cuanto existe escasa bibliografía relacionada a la investigación en el campo específico de Redes Educativas como aporte importante para la investigación y material de apoyo pedagógico.
- Interferencia de reuniones de trabajo planificadas por la Red y otras convocadas simultáneamente por la Unidad de Gestión Educativa Local.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Dentro de los estudios realizados a nivel internacional y nacional se puede mencionar los siguientes:

2.1.1. A nivel internacional

- Paloma López Sánchez (2011) licenciada en Ciencias Físicas de la Universidad Nacional de Educación a distancia de Madrid – España, en su tesis doctoral titulada “Aprendizaje colaborativo para la gestión de conocimiento en Redes Educativas en la Web 2.0”. hace referencia que el aprendizaje es un proceso de construcción del conocimiento, pero que existen diferentes perspectivas sobre creación de conocimiento, como por ejemplo el conocimiento colectivo, que se crea a partir de las contribuciones de las personas que colaboran en el contexto.
- La tesis presentada por la Dra. Diana Martin Ross, (2007) titulada: “caracterización de la práctica docente y su preparación metodológica Morfo-fisiología Humana I y II. Programa de Medicina Integral Comunitaria. Estados andinos. Venezuela, 2005 – 2006”. En ella se concluye que de los resultados obtenidos permitieron describir la preparación metodológica de la práctica docente evidenciando buena disciplina, cumplimiento del horario y la propagación de la actividad, aunque se detectaron insuficiencias relacionadas con el análisis de la integración de los contenidos a partir del enfoque sistemático, la vinculación práctica centrada en la salud y la utilización de los recursos para el aprendizaje e insuficiente preparación de tareas docentes.

Así mismo los resultados obtenidos permitieron establecer la interrelación entre la preparación metodológica y el desarrollo de la práctica docente, evidenciándose las insuficiencias de la preparación metodológica que influyeron en el desarrollo de la práctica docente.

2.1.2. A nivel Nacional

- En el 2012, la tesis Doctoral “Análisis de experiencias educativas universitarias en contextos rurales e indígenas Autor” de Antonio Saldívar Moreno, hace las

siguientes aportaciones: La escuela debe transformarse en un espacio de interacción permanente ambiental y cultural a partir de la vinculación y participación de los estudiantes en actividades socialmente significativas que posibiliten generar aprendizajes reales y mejoras en la situación de vida de los sujetos. El fracaso escolar está asociado directamente a la falta de integración de los elementos propios en el proceso educativo, los mismos que le dan sentido y significado al aprendizaje.

La escuela debe abrir sus puertas, con más decisión hacia el medio social; de manera que podamos hablar, cada vez más de comunidades de aprendizaje, de comunidades de vida, donde el aprender y compartir es parte cotidiana de la forma de interactuar entre las personas y donde se asume la responsabilidad social de la formación de los sujetos que habitan un espacio o un territorio compartido.

- Mabel Martina Sorados Palacios (2010), en su investigación titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa” para optar el grado académico de Magister en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos afirma que la calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel. Por lo que existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es la pedagógica.
- Yoni Wildor Nicolás Rojas (2009) en su investigación titulada: “Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto

Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho, para optar el grado de Magister en la mención Gestión educativa de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Donde se concluye que La gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 91.2 %. Siendo así que la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico.

- Raúl Choque Larrauri (2009), en su tesis doctoral titulada “Estudio en aulas de innovación pedagógica y desarrollo de capacidades tic”. En esta investigación el caso de una red educativa de San Juan de Lurigancho de lima se menciona como un antecedente a esta tesis es por lo que fue desarrollado dentro de la Red Educativa de San Juan de Lurigancho de Lima, aunque es un trabajo que más está relacionado al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación por parte de los alumnos y alumnas de la Red Educativa antes mencionada, es decir, nos habla de la cantidad del alumnado que hace uso de los medios tecnológicos de comunicación.
- Juan Ramírez Martínez (2006) en su investigación titulada “La Formación y la Práctica Docente en Educación Primaria donde se concluye que el docente, a través de su quehacer profesional, es considerado como uno de los principales agentes para lograr concretar un proyecto educativo que responda a las exigencias de estos tiempos tan dinámicos. Porque a pesar de estos momentos cambiante que vivimos, a la educación se le sigue considerando como uno de los instrumentos para lograr hombres capaces de adaptarse y de aprovechar las ventajas y los beneficios que brinda el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Sin embargo es importante que la escuela responda a los requerimientos de esta sociedad tan versátil y que genere en el sujeto los conocimientos, las habilidades, las competencias y los aprendizajes que hagan posible una mejor interacción del individuo con su contexto. No obstante, es común que institucionalmente la formación del profesional de la educación en servicio, se reduzca a una serie de cursos o asesorías programadas en diferentes momentos durante el ciclo escolar, éstos con la finalidad de abordar o tratar algún tema

relacionado con la práctica cotidiana, con los contenidos o con los enfoques teóricos de los planes y programas vigentes. Sin embargo, estas estrategias no se llevan a cabo de forma sistemática y con frecuencia se caracterizan por ser eventos que no denotan una continuidad y sobre todo no ejercen la influencia necesaria como para modificar los procesos educativos que se desarrollan en las aulas.

La práctica docente es un fenómeno muy complejo. Por un lado, en los últimos años se ha presentado una reorientación teórica-metodológica, donde se propone una concepción constructivista del proceso educativo y por otro lado siguen predominando aún formas tradicionales de enseñanza, esto principalmente porque un gran número de profesores tienen por lo menos quince años de servicio, por lo tanto en su formación inicial predominó este paradigma y además porque ya en funciones no han sido sometidos a un proceso continuo de formación, que les permita un acercamiento a las nuevas propuestas pedagógicas que tienen como finalidad mejorar los procesos educativos. Pero algo muy importante a destacar es que no existe un programa efectivo que realmente los involucre en un proceso de formación continua.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías del Aprendizaje

2.2.1.1. Teoría del aprendizaje social Albert Bandura

Su teoría comprende aspectos del aprendizaje cognitivo y conductual. El aprendizaje conductual presupone que el entorno de las personas causa que éstas se comporten de una manera determinada. El aprendizaje cognitivo presupone que los factores psicológicos son importantes influencias en las conductas de las personas. El aprendizaje social sugiere que una combinación de factores del entorno (sociales) y psicológicos influyen en la conducta. La teoría del aprendizaje social señala tres requisitos para que las personas aprendan y modelen su comportamiento: retención (recordar lo que uno ha observado), reproducción (habilidad de reproducir la conducta) y motivación (una buena razón) para querer adoptar esa conducta (Bandura, 2010).

Con esta teoría se sostiene el trabajo de las redes educativas ya que ellas ayudan en la formación integral del educando aportando distintos modelos y experiencias de

aprendizaje, asimismo los jóvenes se incorporan al trabajo de las redes educativas guiados por los profesores que tienen más experiencia en la labor educativa, de aquí se desprende un aprendizaje importante ya que se unirá la fuerza del joven y la experiencia de viejo.

2.2.1.2. Teoría de aprendizaje social Julian B. Rotter

Sugiere que el resultado de la conducta tiene un impacto en la motivación de las personas para realizar esa conducta específica. Las personas desean evitar las consecuencias negativas, y obtener las positivas. Si uno espera un resultado positivo de una conducta, o piensa que hay una alta posibilidad de que produzca un resultado positivo, entonces habrá más posibilidades de ejecutar dicha conducta. La conducta se refuerza, con consecuencias positivas, llevando a la persona a repetirla. Esta teoría del aprendizaje social sugiere que la conducta es influenciada por factores o estímulos del entorno, y no únicamente por los psicológicos (Rotter, 2009). Basándose en esta teoría que sustenta el aprendizaje del ser humano como producto de los factores que los rodea, es que la Red educativa comparte sus experiencias en círculos de estudios, donde los maestros desde su vasta experiencia de educadores comparten diferentes sesiones de aprendizaje asimismo implementan las rutas de aprendizaje normadas en el marco del buen desempeño.

2.2.1.3. Teoría individual- social

Adler las personas que tienen un desarrollo y un funcionamiento normal, la lucha por la superioridad toma la forma de la búsqueda de la perfección de sí mismo. Cuando un ser humano ha logrado un elevado grado de superioridad, en cuanto a la perfección de sí, pasa a ser una persona individualizada, funcional, madura, o que ha obtenido la autorrealización. Cuando la búsqueda de la perfección de sí mismo se encuentra guiada y enmarcada dentro de un sentido social y comunitario, se convierte en la expresión más saludable de la lucha por la superioridad (Adler, 2010), con esta teoría las redes educativas ayudan a formar a los alumnos porque la competitividad entre los docentes que conforman la red ayuda a mostrar cada vez mejores experiencias y trabajos desarrollados con los alumnos.

2.3. Gestión

El término gestión proviene del latín *gestio*, que evoca acción y consecuencia de realizar trámites con eficiencia y rapidez.

La gestión puede entenderse como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones o empresas, tanto públicas como privadas. (Carrasco, 2002)

Robert Quinn & otros (1995) mencionan que los modelos y definiciones de gestión siguen evolucionando a medida que la sociedad va evolucionando. Consideran 4 modelos de gestión:

- 1. Periodo 1900-1925: modelos del objetivo racional y de los propósitos internos**, este periodo se caracterizó por un crecimiento de las empresas capitalistas teniendo como aditivos la abundancia de recursos, la mano de obra y la política económica dejar hacer, dejar pasar.

El modelo del objetivo racional se caracteriza por tener como criterio de medición de la calidad de gestión de las empresas a la productividad y los beneficios. El fundamento de este modo de enfocar la gestión es la teoría de medios-fines básicos, según la cual una buena dirección conduce a óptimos resultados con alto nivel de producción.

El modelo del proceso interno aparece en la segunda década del Siglo XX, aquí los criterios de evaluación de la calidad de la gestión son la estabilidad y la continuidad.

- 2. Periodo 1926-1950: modelos de las relaciones humanas**, este periodo se ve marcado por la caída de la bolsa de valores en 1928 y la segunda guerra mundial.

Los procesos más relevantes en este modelo son: la participación, la resolución de conflictos, la creación de consensos. El símbolo de este modelo es el círculo.

3. **Periodo 1951-1975: modelos de los sistemas abiertos**, en esta época de transformaciones y recontextualización de modelos de gestión los valores sociales también cambiaron drásticamente; considera como procesos centrales más importantes: la adaptación política, la solución creativa de problemas, la innovación y la gestión del cambio.
4. **Periodo 1976 hasta ahora: modelo de las hipótesis**, este modelo se basa en excelencia, calidad, orientación al cliente, urgencia, mejora permanente, cultura y liderazgo transformacional e integral.

2.3.1. Tipos de Gestión

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. La gestión tecnológica no puede ser objeto propio de ninguna profesión o disciplina.
- **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión del Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión del Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios.
- **Gestión Administrativa:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.4. Antecedentes de la gestión educativa

Tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de empresas. No era de uso común el asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "gestionar" la educación. Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar. (Lavin, Del Solar & Padilla, 1999)

En el tema educativo, la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Promoviendo el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. El Plan Estratégico Sectorial Multianual al 2015, tiene como objetivo estratégico de la secta política priorizada por el sector educación en este plan: fortalecer la gestión educativa descentralizada, participativa, eficaz, eficiente y transparente que brinde un servicio de calidad centrado en el logro de aprendizajes. Sobre todo siendo la institución educativa la primera y principal instancia de gestión para garantizar el derecho a la educación en todos sus niveles. (MINEDU, 2013)

Hay que considerar que dentro de este proceso de descentralización de la gestión educativa el vínculo entre gobierno central y gobierno regional es crucial para proponer y recomendar acciones que ayuden a la implementación de las políticas nacionales. (GRADE, 2013)

El concepto de gestión surge de las teorías empresariales, en el ámbito educativo aparece a partir del año 1960 en Estados Unidos, 1970 en el Reino Unido y 1980 en América Latina, donde el concepto de administración de la educación se reemplaza por el concepto de gestión educativa. En esta gestión se puede distinguir dos dimensiones principales: el trabajo de gestión de los directivos institucionales y el trabajo de gestión de los maestros (Ruiz Calleja, 2012)

Para la UNESCO (2011) en su Manual de gestión para directores de instituciones educativas, a partir de la segunda mitad del siglo XX la gestión se estructura en disciplinas y perspectivas diferentes que incluyen temas como: aprendizaje, generación de valores, visión compartida, interacción, etc. que son temas que involucran el ámbito educativo y favorecen la relación gestión- educación.

En este escenario el sistema educativo peruano va adquiriendo un valor crítico y estratégico, donde se busca superar las restricciones en los diferentes ámbitos y las deficiencias en materia de organización y gestión, ya que algunos erróneamente consideran que gestión se refiere al manejo de recursos y dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos (docentes) o a la asignación de recursos financieros.

En la actualidad los gobiernos regionales vienen ejerciendo sus competencias en materia educativa, a pesar de que existe una serie de problemas en la gestión presupuestal y administrativa que impide una labor efectiva y un trabajo coordinado con el nivel central. (Alcázar y Valdivia, 2011)

Sin embargo es necesario entender la gestión no solo como un aspecto administrativo, sino como la acción de conducir acciones al logro de objetivos institucionales, señalando los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil: planificación, organización, dirección coordinación y control; creando las condiciones para una adecuada ejecución de la gestión educativa. A continuación las detallamos: (Gómez y Macedo, 2010)

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicios educativos que se ofrece.

2.4.1. Enfoques de la gestión educativa

2.4.1.1. Enfoque sistémico

El sistema puede definirse como un conjunto global y unitario de elementos que interactúan dinámicamente para lograr determinados propósitos. Alvarado Oyarce (1998) considera el enfoque de sistemas como categoría analítica que permite la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la regulación o el desarrollo del propio sistema. También lo considera como aquella circunstancia que permite concebir nuevos modelos de sistemas que aún no existen.

En El ámbito educativo Chadwick (1978) menciona los siguientes elementos dl sistema educativo en este enfoque:

- Estructura, ordenamiento físico o conceptual que conforma el sistema.
- Entradas, elementos que ingresan al sistema procedente del ambiente.
- Procesos, Acciones que transforman los insumos.
- Salidas, resultado del procesamiento o transformación de las entradas.
- Retroalimentación, Es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información.
- Ambiente, objetos y fenómenos ajenos a, sistema con los que interactúa.

La estructura del sistema educativo formada por todos los componentes tanto físicos como abstractos, como niveles, modalidades, programas curriculares, especificaciones de edades, perfiles, etc. que tienen estrecha relación con los fines y objetivos nacionales. En la entrada que comprende los insumos se considera a los docentes, la infraestructura, los alumnos, el currículo, las políticas, el perfil real, los contenidos, etc. cada uno de estos insumos, interactúan entre ellos para lograr los objetivos educacionales. Los procesos educativos dentro del enfoque de sistemas serían los procesos académicos o pedagógicos, tales como el proceso de planificación, el de implementación, el de organización, el de ejecución y el de evaluación. Y los procesos de gestión administrativos serían el proceso de planificación, dirección, ejecución y control. (Carrasco, 2002)

2.4.1.2. Enfoque gerencial

Considera en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

- Planificación, Para Alvarado Oyarce (1998), la planificación es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

Los métodos más empleados en la planificación educativa son: El método de las previsiones de mano de obra (recursos humanos), método de la demanda social, método de la relación educación rendimiento, método de las cantidades. (Puelles & otros, 1996).

La planificación educativa tiene los siguientes principios rectores: racionalidad, previsión, integridad, unidad, factibilidad, flexibilidad, objetividad, secuencialidad.

- Organización, tiene como propósito, distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y asimismo designar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.
- Los componentes organizacionales que se articulan e interactúan para facilitar el logro de las metas y objetivos de la organización son: los Organigramas, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos Administrativos, y el Reglamento Interno.
- Dirección, se refiere a la conducción de la organización basada en decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución. la autoridad del director, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente. (Carrasco, 2002)
- Control, en la gestión educativa según el enfoque gerencial de la educación consiste en evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la Institución Educativa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo. Aquí se tiene en cuenta el patrón de ponderación, la ejecución de la medición, las estrategias de reajuste del proceso, la retroalimentación.

2.4.1.3. Enfoque burocrático

El enfoque burocrático de la gestión educativa presenta un conjunto de ventajas y desventajas. Otoniel Alvarado Oyarce (1998), respecto a las ventajas y desventajas del enfoque burocrático nos dice lo siguiente:

- **Ventajas**
 - Eficiencia en base a la rapidez en las decisiones.

- Precisión en la definición del cargo las operaciones y atribuciones.
 - Univocidad de interpretación garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en su aplicación.
 - Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorecen las estandarizaciones y la reducción de costos y errores.
 - Continuidad de la organización en base a la rotación de las personas y la permanencia de los cargos y funciones.
 - Reducción de fricciones entre el personal, puesto que la distribución de autoridad y la organización específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces.
 - Racionalidad, puesto que toda organización se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos.
 - Constancia, en tanto que las decisiones, se repitan mientras se dan las mismas circunstancias.
- **Desventajas**
 - Responde a una administración jerárquica vertical y rígida, en donde las decisiones son tomadas desde arriba.
 - Excesiva normatividad o reglamentarismo que condiciona o dificulta la discrecionalidad en el trabajo.
 - Primacía de las normas a través de las cuales una cúpula ejerce el control permanente.
 - Entropía del sistema que genera lentitud, favoritismo y otros. El Burocratismo (excesivo papeleo), contribuye a una serie de vicios.
 - Al despersonalizar las relaciones, la persona se convierte en simple recurso, por ello es inflexible y cerrado al cambio.
 - Por ser demasiada verticalista, resulta contrario a la competitividad y cooperación propia de la horizontalidad, característica de las organizaciones modernas.

2.5.Gestión del sistema educativo peruano

La Ley General de Educación N° 28044, al referirse a la gestión del sistema educativo, consigna en el capítulo I sobre disposiciones generales que la gestión del sistema

educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

Señalando como objetivos.

- Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de estas a las decisiones de carácter pedagógico.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas que conduzca a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Promover la activa participación de la comunidad.
- Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer transparencia y el libre acceso a la información.
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- Incentivar la evaluación y autoevaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

El artículo 60 de la mencionada Ley consigna las siguientes instancias de gestión educativa descentralizada:

1. La Institución Educativa.
2. La Unidad de Gestión Educativa Local.
3. La Dirección Regional de Educación.
4. El Ministerio de Educación.

2.6. Instrumentos de gestión en la Institución Educativa

2.6.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Burgos y Peña (1997) sostienen que un proyecto es ante todo, la anticipación de lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos. El proyecto es el punto de articulación entre la realidad circundante, las personas y el conocimiento.

Ander Egg y Aguilar (1997) definen los proyectos como un conjunto de actividades que buscan realizar de una manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un período de tiempo dados.

Para Lavin, Del Solar & Padilla, (1999) el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Para la UNESCO, (2011) El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional, donde se define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional; su elaboración no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. El PEI identifica y caracteriza a la Institución Educativa y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa. Se caracteriza por ser un instrumento accesible, general, integral, participativo y flexible.

Es un instrumento de planificación estratégica de la Institución educativa para el mediano plazo, que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local (Art. 32° del D. S. N° 009-2005-ED), definiendo las bases de su desarrollo institucional. El Proyecto Educativo Institucional es un proceso que contribuye en la

toma de decisiones del Director, para transformar la realidad de la Institución Educativa en una comunidad de aprendizaje y lograr la formación integral de los estudiantes, teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de la comunidad, buscando la manera de ofrecer, además un proyecto singular que concrete a dónde se pretende llegar. Es un instrumento de gestión que ayuda a orientar, conducir, y definir la vida institucional; constituye el referente para la formulación de los demás instrumentos de gestión educativa.

Las autoridades locales contribuyen en la formulación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la ejecución de las actividades del Plan anual de Trabajo de la Institución Educativa concordado con el Plan de Desarrollo Concertado del Gobierno Local, es un instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el Consejo Educativo Institucional.

Alvarado Oyarce (2005) precisa, además que el proyecto educativo institucional tiene por finalidad explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.

Hay que tener en cuenta que como producto consensuado y establecido en función de un contexto, características, necesidades y problemáticas propias, un PEI debe ser lo suficientemente consistente como para poder mantenerse durante un tiempo destacable, pero también lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a las nuevas circunstancias y necesidades que puedan acontecer, pudiendo constituirse como respuesta a las necesidades y desafíos tanto pedagógicos como sociales que se presenten.

2.6.2. Proyecto Curricular Institucional (PCI)

Orienta los procesos pedagógicos y forma parte de la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional. Su evaluación y actualización es anual, en función de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico.

Es un instrumento de gestión pedagógica de la Institución Educativa, se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del PEI. (IPNM, 2012)

El PCI es el conjunto de decisiones articuladas y compartidas por el equipo docente de un centro educativo; la construcción del proyecto curricular consiste en generar y contrastar sistemáticamente en la práctica un conjunto de concepciones, intenciones y estrategias educativas. Los encargados de elaborar el PCI son los docentes, teniendo en cuenta el PEI. (Ataide, 2011)

El Proyecto Curricular Institucional (PCI) es la parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional, y es una propuesta para la educación, específicamente destinada a alumnos concretos, que debe ser consensuado por todos sus actores. Estos deben sentirse parte y responsables, de lograr los objetivos explicitados. Este proyecto estará sujeto a cambios, en base a discusiones que garanticen la participación democrática, sobre los contenidos a enseñar, la oportunidad de hacerlo, el modo, y el propósito, de acuerdo al ideario institucional. (Fingermann, 2010)

El PCI debe ser un modo de traducir, resignificar y contextualizar lo que allí se define. Se trata de explicitar líneas de acción institucionales, y de anticipar un conjunto de experiencias educativas con el propósito de promover la adquisición de conocimientos significativos en los estudiantes. (Ministerio de Educación Buenos Aires, 2012)

2.6.3. Reglamento Interno (RI)

Existen muchas definiciones y opiniones sobre que debe entenderse por un reglamento interno, desde aquellas que consideran los reglamentos como un instrumento de disciplina y control para el ámbito escolar donde se plasman conductas incorrectas y sus respectivas sanciones, hasta aquellas en las cuales se valora a los reglamentos como una herramienta educativa para la resolución de conflictos. (UNICEF, 2009)

El reglamento interno es un instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores, establece funciones

específicas, pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. El Reglamento Interno responde a propósitos institucionales y asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales. Tiene como características: (IPNM, 2012)

- Regula y norma las actividades administrativas institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
- Articula coherentemente las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa.
- Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

2.6.4. Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PAT)

Es un instrumento de gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional y del Informe de Gestión del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa o programa, con actividades y tareas que se realizan en el año. Su evaluación es permanente en función de las necesidades del servicio educativo y los planes de mejora.

Es un instrumento de gestión operativa que concreta cada año los objetivos estratégicos del PEI, las actividades del Plan operativo anual de la APAFA deberá articularse con el PAT y el PEI de la I.E. El Plan anual como documento de gestión debe especificar a partir del diagnóstico situacional los problemas identificados y su priorización, los objetivos y las estrategias orientadas a su cumplimiento para lo cual se debe correlacionar con las prioridades institucionales, los que se instrumentará con el conjunto de actividades operativas, empleadas, de gestión, asistenciales y/o de inversión. (IPNM, 2012)

El PATMA es un instrumento muy importante de gestión operativa y funcional que articula, motiva y orienta las voluntades y esfuerzos de un conjunto de actores para conseguir una meta específica en los estudiantes de las instituciones educativas, a partir del análisis participativo (entre los distintos actores del proceso) de la realidad educativa. Este instrumento de gestión encuentra soporte en la participación de estudiantes, padres de familia, docentes, directores, autoridades de la comunidad y autoridades educativas, entre otras, así como en el compromiso de cada actor a aportar, desde su rol, a la consecución de las metas. (MINEDU, 2014)

Es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. Es importante porque:

- Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Orienta la organización que necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.
- Focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.
- Relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución.
- Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo.

La formulación del Plan Anual de Trabajo para la Mejora de los Aprendizajes (PATMA) debe tomar como marco de referencia básico el marco estratégico del Proyecto Educativo Institucional de la IE (PEI), el Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes (PALMA), los Planes de Desarrollo Concertado del distrito y de la región, así como los análisis estratégicos que se hallan en los planes sectoriales

(Proyecto Educativo Regional, Plan de Mediano Plazo de la Educación), lo cual permite una articulación con las políticas y lineamientos establecidos en el nivel distrital, regional y nacional. El PATMA de la IE debe elaborarse sobre la base del análisis estratégico disponible en el PEI o a partir de aquellos definidos en el PALMA (Plan Articulado Local para la Mejora de los Aprendizajes) del distrito, en el Plan de Mediano Plazo (PMP) regional o en el PESEM o PPR nacional, poniendo especial énfasis en los resultados y compromisos de gestión. Todos los análisis estratégicos orientados a lograr resultados deben tomar en consideración el diagnóstico de la IE disponible en el PATMA. (MINEDU, 2014)

2.6.5. Informe de Gestión Anual (IGA)

El informe de gestión de la institución educativa es un instrumento de gestión que permite la sistematización de la práctica en un periodo de tiempo.

Este instrumento registra los logros, avances y dificultades de la ejecución del Plan Anual de Trabajo y la aplicación del Reglamento Interno y los demás instrumentos; el informe de gestión implica: recojo de análisis de datos, registro y sistematización de información, medición del comportamiento de los criterios de gestión en la evaluación del informe de gestión anual, fundamentación del seguimiento de las herramientas de planeación, punto de partida para la elaboración del PAT del siguiente año escolar, propuestas concretas de mejora de la gestión de la I.E, garantizando la continuidad organizacional y los cambios necesarios en los procedimientos, procesos y métodos de trabajo. (Ramírez, 2013)

Es el resultado del proceso de autoevaluación de la gestión en la Institución educativa con participación de los actores educativos en base a lo establecido en el PEI y los indicadores de desempeño establecidos colectivamente. El director evalúa y registra logros y avances en los procesos pedagógicos y en el uso de recursos. Se elabora por lo menos una vez al año, fundamentalmente al finalizar el periodo fiscal. Este documento tiene la siguiente estructura: (IPNM, 2012)

1. Resolución Directoral
2. Índice
3. Introducción

4. Datos Generales
5. Organización
6. Objetivos anuales
7. Actividades desarrolladas (Para el logro de los objetivos) Básicas, de apoyo o complementarias
8. Financiamiento según fuentes Recursos directamente recaudados de donaciones, transferencias u otros
9. Conclusiones fundamentales a nivel de logros, a nivel de dificultades u otros
10. Anexos

2.7. Dimensiones de la gestión educativa

- 1. Dimensión institucional:** Esta dimensión contribuye a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para que la institución educativa funcione correctamente.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a los aspectos de estructura que tiene que ver con el estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran las acciones que pertenecen a la estructura formal: organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios; y las acciones que conforman la estructura informal: vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución. (UNESCO, 2011)

- 2. Dimensión pedagógica– curricular:** Se refiere a los fines y objetivos específicos por razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

Esta dimensión comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

3. Dimensión administrativa-financiera: Esta referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución Educativa; también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Con esta dimensión se busca conciliar los intereses individuales con los intereses de la institución para facilitar la toma de decisiones y la realización de acciones concretas en logro de los objetivos institucionales.

4. Dimensión organizativa – operacional: Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo comprendiendo todos sus sub sistemas: equipo de docentes, directivos, departamentos administrativos, centro de padres, centro de alumnos. A la vez refiere a la interrelación que existe entre estos sub sistemas. (Martínez, 2012)

5. Dimensión comunitaria: Alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona (Poggi & Aguerro, 2003).

En esta interacción escuela comunidad, se conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la institución. Aquí están considerados los padres de familia, las organizaciones comunitarias, organizaciones civiles, eclesiásticas: teniendo en cuenta que su participación debe responder a un objetivo que permita facilitar alianzas estratégicas para mejorar la calidad educativa. (UNESCO, 2011)

2.8.Las Redes Educativas

Para Eusko (2012) una red educativa es una estructura intencional, con intereses y objetivos comunes, en la que todos sus miembros tienen la posibilidad de trabajar y responsabilizarse en igualdad. Esto genera una gran cohesión de grupo que incrementa la confianza, así como un fortalecimiento de relaciones satisfactorias.

El trabajo en Red, como lo señala Antonia López Martínez et al (2013) en su artículo: Funcionamiento de las redes educativas de centros escolares: desarrollo de un trabajo

colaborativo, tiene como objeto prioritario construir una red de intercambio, cooperación para generar procesos innovadores y participativos de las personas que comparten el proceso educativo.

Una red educativa es un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales. Se trata de una asociación libre de personas y de organizaciones estatales y no estatales que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer la racionalidad conceptual, estratégica y metodológica de aspectos concretos del desarrollo educativo, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones. (Picón, 1999)

Se puede notar que una Red Educativa implica organizaciones o instituciones, integración, cooperación, relaciones o interacción, comunidad de intereses y objetivos de personas u organizaciones, intercambio permanente y comunicación; que se convierten en motores impulsores para el intercambio de experiencias entre los participantes facilitando una adecuada reflexión de la gestión y su equilibrada relación con la educación, trasladando propuestas importantes de unas instituciones a otras, o de unas personas a otras. (Passailaigue, 2013)

Hoy en día, las Redes Educativas constituyen una importante forma organizativa, que permiten integrar actividades de la sociedad y los centros educativos, en busca de objetivos comunes que comparten los miembros que la integran; dando la oportunidad de organizarse y trabajar de manera responsable integrando diversas estructuras organizativas que van a ayudar a detectar las necesidades de gestión y dirección educativa, ofreciendo oportunidad para ejercer un liderazgo democrático y participativo.

Las Redes Educativas, vienen funcionando en muchos casos sólo por iniciativa de los docentes, como instancias de coordinación, ellas requieren ser potenciadas orgánica, pedagógica y geográficamente. Un paso necesario a tener presente es la organización espacial, la que debe ser delimitada en términos de Distritos y Cuencas; otro es el de convocar a su interior a los integrantes de la comunidad, quienes deben participar en la programación, ejecución y seguimiento de las acciones educativas, en tanto se trata de hacer de la Red, espacios geoculturales con capacidad de decisión sobre los destinos educativos de su zona y por ende del desarrollo local.

Se requiere articular la educación con los planes de desarrollo liderados por los gobiernos distritales, en ese sentido cuanto mejor entretajamos los distintos factores, mejor serán los resultados, justamente por las particularidades de cada zona es difícil señalar normas de constitución o funcionamiento, lo que debe quedar claro es que se trata de instancias importantes que van poniendo de manifiesto la posibilidad de desconcentrar responsabilidades y construir desde ellas, escenarios serios y sostenidos articulados a los procesos de desarrollo.

2.8.1. Estructura de una Red Educativa

a. Un Consejo Educativo Institucional de Red integrado por:

- El director de la Red.
- Coordinador del Centro de Recursos para el Aprendizaje.
- Un representante de los docentes (elegido entre los docentes de las Instituciones Educativas conformantes de la Red).
- Dos representantes de los estudiantes (uno de educación primaria y otro de secundaria si hubiera elegidos entre los estudiantes de las II.EE. conformantes de la Red).
- Un representante de los padres de familia (elegido entre los padres de las Instituciones Educativas conformantes de la Red).
- Un representante de las comunidades integrantes de la red (elegido entre los presidentes(as) o líderes(as) de las comunidades integrantes de la red).
- Un sabio o sabia reconocido en las comunidades de la red.

b) Los actores que conforman la red son:

- Los docentes de todas las instituciones que integran la red, su función central y fundamental es la gestión pedagógica orientada hacia el logro de aprendizajes en los estudiantes a su cargo. Dependen del Director de la Red.
- Los acompañantes pedagógicos, responsables de brindar asesoría personalizada a los docentes, orientada a la mejora de su desempeño y de los aprendizajes de los estudiantes.

- El Director de Red, quien es responsable de asegurar que los estudiantes logren aprendizajes pertinentes y de calidad; así como de ejercer liderazgo pedagógico en toda la red. Depende de la UGEL.
- El Coordinador del Centro de Recursos para el Aprendizaje, responsable de organizar y desarrollar actividades pedagógicas de soporte a la práctica docente; así como de facilitar servicios educativos a las familias y comunidad. Depende del Director de Red.
- Los actores comunales son fundamentales, su actividad central es de participación y de vigilancia, para que los objetivos de la red se logren, así como de apoyo a los procesos pedagógicos que se desarrollan en las instituciones educativas, especialmente para la construcción de saberes locales. Estos actores son las familias, las autoridades locales, los representantes de las instituciones comunales, así como los líderes, lideresas y sabios / conocedores de las comunidades integrantes de la red.

2.8.2. Pasos para constituir una Red Educativa

A continuación, se presenta algunos pasos básicos en la ruta para constituir la Red Educativa:

- a. Surgimiento de la iniciativa para promover la Red Educativa. Surgida la iniciativa de constituir una red educativa, es necesario que ésta cuente con el respaldo de una institución educativa. Los autores de la iniciativa promoverán diálogos y reuniones de información y reflexión con directivos y docentes de su institución, destinadas a lograr el esclarecimiento acerca de la idea y el apoyo para su concreción.
- b. Coordinación con instituciones educativas de naturaleza afín. El propósito es comprometerlas en la tarea de organizar la Red Educativa conformando con ellas un grupo promotor. Si la iniciativa es compartida por personas de varias instituciones este paso es obviado y las instituciones de la iniciativa se constituyen en grupo promotor.
- c. Conformación de un grupo promotor de la Red. El grupo promotor estará conformado por directivos o docentes autores de la iniciativa de organizar la

Red, quienes actúan en representación de sus respectivas instituciones. La representatividad institucional es de vital importancia, pues desde el inicio le da sustento corporativo y garantiza su sostenibilidad en el tiempo. La Red la dinamizan personas en representación de instituciones, ellas no actúan a título personal.

Si la iniciativa de conformar una Red corresponde a varias instituciones, es necesario que ellas estén debidamente representadas en el grupo promotor. Al interior de él se designará un coordinador y se asignará tareas entre sus miembros. La coordinación del grupo promotor puede ser rotativa.

El grupo promotor se formulará un plan de acción con tareas y cronograma precisos y de plazos perentorios.

- a.** Formulación de definiciones básicas sobre el tipo de Red. Son necesarias algunas definiciones básicas para orientar el proceso de constitución de la red educativa. Por ejemplo, la finalidad o propósito de la Red, la definición de la temática a desarrollar, la extensión de las instituciones a ser convocadas, etc.

En esta etapa se trata de clarificar el panorama general sobre el cual se constituirá la red. El resultado será la formulación de un documento breve orientador y motivador para el proceso de la convocatoria a nuevos integrantes.

- b.** Acciones de difusión y sensibilización. Desarrollar una campaña sostenida de difusión de los propósitos, y características de la red, actividades a desarrollar, convocantes y convocados, cronograma de convocatoria, etc.

Los medios de información y difusión a utilizar serán de diverso tipo, dependiendo de los recursos y facilidades con que se cuenta. Es preferible los que permiten el contacto directo con directivos y docentes de instituciones educativas.

Asimismo, es necesario el desarrollo de actividades de sensibilización respecto a las necesidades y ventajas del trabajo en red, para el desarrollo de la educación en ámbito local y regional.

Estas son tareas que deben asumir conjuntamente los miembros del equipo promotor.

- c. Elaboración de propuesta de estructura orgánica de la Red. El grupo promotor elaborará una propuesta de estructura orgánica de la red, la cual será debatida y aprobada en la reunión de constitución formal de la red y que servirá para la elección de los cargos directivos de la red.
- d. Elaboración de propuesta de plan de trabajo. De ser posible el grupo promotor podría adelantar una propuesta de plan de trabajo para la red. Este documento servirá como insumo para la versión final del plan de la red y también, para orientar y motivar la constitución de la Red y la definición de cargos en la estructura orgánica.
- e. Convocatoria a la constitución de la Red.

La convocatoria final para la constitución de la red la realiza el grupo promotor. Esta convocatoria será en un día específico y para un propósito definido: constituir la Red.

El Coordinador del grupo promotor o un representante de las instituciones convocantes brindarán un informe del proceso previo a la constitución de la Red Educativa y conducirá la reunión de constitución.

2.8.3. Redes Educativas Rurales

Moisés Suxo (2013) describe la implementación de las Redes Educativas Rurales como una estrategia de gestión para mejorar los bajos niveles de aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes de las escuelas públicas del Perú, en contextos con alta dispersión demográfica y en comunidades con una cultura y una lengua originarias. Este proceso de implementación de las Redes Educativas Rurales está mostrando que las comunidades y las familias participan decididamente en la educación de sus hijos e hijas; donde las RER se constituyen, además, en un mecanismo de fortalecimiento de la diversidad cultural de las comunidades.

Para Para Valladolid (2006) la Red Educativa Rural es el tejido social de una comunidad educativa en la que se dan interacciones y procesos de cambio positivos sobre la base de la reflexión y acción conjunta en torno a objetivos comunes.

Para el MINEDU (2003) la RER articula los principios de los pueblos indígenas, pues en sus raíces se encuentran los valores y principios de solidaridad, reciprocidad y ayuda mutua, como legados ancestrales de las comunidades campesinas y nativas enclavadas en la región andina y en las zonas de la selva peruana. El Ayni, la Minka y el Ayllu son organizaciones comunales milenarias de ayuda mutua, que pese al tiempo transcurrido se mantienen incólumes porque representan la entraña misma de cada comunidad.

La Red Educativa en nuestro país no es nueva, el Estado peruano creó en 1945 los Núcleos Educativos Campesinos (NEC), durante el gobierno de José Luis Bustamante y Rivero, como modelo de gestión educativa para el área rural. Funcionaron con un éxito inesperado en la región de las riberas del lago Titicaca, pero la falta de sostenibilidad de parte de los gobiernos siguientes hizo decaer su permanencia. Fue durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado, con la reforma educativa de inicios de los años setenta, que se reactivaron las Redes Educativas Rurales bajo la denominación de Núcleos Educativos Comunales. Sin embargo, también se desactivaron en gobiernos siguientes. (Suxo, 2013)

La Red Educativa Rural volvió como propuesta de gestión educativa en el marco del programa estratégico del Ministerio de Educación con el nombre de Programa de Educación para las Áreas Rurales y se organizaron 800 redes desde 1999 a 2002, durante el gobierno de Alejandro Toledo.

Para la focalización de las Redes Educativas Rurales se consideró el enfoque territorial que reconoce las múltiples dimensiones del concepto territorio: geografía, modos de producción, sentido de identidad cultural, relación con la naturaleza y organización social. Esta visión reivindica a los pueblos indígenas para quienes “el territorio no es solamente un espacio físico en que abundan los recursos naturales y en el que desarrolla sus actividades socio-productivas, sino que además es parte de su identidad, base material de su cultura y el fundamento de su espiritualidad. (MINEDU, 2012)

Desde una perspectiva oficial, según el artículo N° 70 de la Ley General de Educación N° 28044 precisa que las Redes Educativas Institucionales son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca.

Desde un enfoque institucional, se entiende que una Red Educativa Rurales el tejido social de una comunidad educativa en la que se dan interacciones y procesos de cambio positivos sobre la base de la reflexión y acción conjunta en torno objetivos comunes.

Las redes promueven la generación de procesos innovadores y participativos de los actores de la educación en el desarrollo de la gestión pedagógica, institucional y administrativa en las escuelas rurales del Perú.

Desde el año 1999 hasta el 2002 el espacio rural del país se organizó en aproximadamente 800 redes educativas rurales, promovidas por el Ministerio de Educación a través de la Oficina de Coordinación para el Desarrollo Educativo Rural, actualmente la Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural. Se concibió como una estrategia para crear condiciones para la implementación del Programa de Educación en Áreas Rurales, destacando las regiones de Piura, Cajamarca, Cusco y Loreto. En esta etapa se realizó la geo-referenciación, llegando a sincerar un 30% de Instituciones Educativas que hasta ese momento no estaban contabilizadas por el sistema.

En el marco del proyecto piloto del Programa de Educación en Áreas Rurales, se impulsó la creación de redes educativas rurales en un distrito de cada región. Así, se constituyeron redes en Puno (Moho y Putina), Piura (Frías), Cusco (Canas), San Martín (San José de Sisa). En promedio cada red congregaba entre 10 y 12 instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria. La agrupación de las instituciones educativas en redes se realizó considerando un enfoque territorial (geografía, aspectos productivos y culturales). Las instituciones educativas fueron atendidas con capacitación, validaron un modelo pedagógico multigrado, trabajaron el proyecto de Mejor Tiempo en el Aula, fortalecimiento de los CONEI, construcción de programas curriculares diversificados, además de mejorar la infraestructura.

En el año 2012 la Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural del Ministerio de Educación inició el Programa Nacional Redes Educativas Rurales, que tiene un presupuesto especial y el cual se utiliza en la gestión pedagógica e institucional. La idea de la red es que un conjunto de instituciones que comparten un territorio relativamente cercano se articulen y estén acompañadas de recursos. (Suxo, 2013)

Actualmente muchas de estas redes vienen funcionando, pero sin una estructura orgánica institucionalizada. La mayoría de las instituciones educativas y los Centros Base cuentan con infraestructura nueva pero no son atendidos con capacitación, tanto para directores como para docentes. En los Centros Base se construyeron los Módulos Multiservicios, como es el caso de Canas en Cusco.

2.8.3.1.Finalidad de las Redes Educativa Rural

- Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas
- Optimizar el uso de recursos y compartir equipos, infraestructura y material educativo.
- Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad del servicio educativo en el ámbito local.
- Algunos aspectos relacionados con los valores y principios de una Red educativa son: la solidaridad, equidad, ética, autonomía, corresponsabilidad, flexibilidad y la cooperación.
- El objetivo principal de una Red Educativa es mejorar la calidad educativa de la población en las zonas rurales; expresadas en:
 - El mejoramiento de los aprendizajes de niños, niñas y adolescentes.
 - La práctica de una cultura organizativa y de gestión.
 - El ejercicio de la autonomía para la gestión pedagógica innovadora.
 - Un buen desempeño profesional y ético de los docentes.
 - Las Redes educativas están conformadas por un Consejo Educativo Institucional de Red y los coordinadores de Red.

Desde el punto organizacional y representativo forman parte de los Consejos Institucionales de Red Educativa los siguientes actores:

- Un Coordinador quien lo preside.
- Un representante de los Directores.

- Un representante de los docentes
- Un representante de los estudiantes.
- Un representante de los padres de familia.
- Representante de la comunidad local.
- Otros invitados por el consejo

En el Perú en los últimos años se vienen dando cambios significativos como la puesta en marcha de un proceso de descentralización y democratización del Estado, condiciones que favorecerán el desarrollo armónico y sostenible de la sociedad peruana. En el ámbito educativo un hito importante ha sido la dación en julio del año 2003 de la Nueva Ley de Educación N° 28044 que incorpora elementos importantes como la generación de una sociedad educadora, la reestructuración del sector educativo formal y tiene opciones políticas al retomar cuestiones fundamentales como el derecho a la educación, una educación vinculada a la ciudadanía, la igualdad de oportunidades entre otros aspectos.

2.8.3.2. Dimensiones de la funcionalidad de las Redes Educativas

La funcionalidad de las Redes Educativas abarca las siguientes dimensiones:

- **Interculturalidad.** La red asume como riqueza su diversidad cultural y lingüística y sobre la base del respeto a la diferencia, procura promover una participación plural, en la perspectiva de brindar una educación intercultural para todos, y bilingüe donde corresponda, a partir de un currículo construido participativamente.
- **Solidaridad.-** La red debe generar un sistema de trabajo asociativo abierto, solidario, que ofrezca igualdad de oportunidades a todos sus integrantes, entendiendo las potencialidades y limitaciones que cada uno de los miembros de la comunidad tiene, en calidad de personas y de instituciones.
- **Democrático** La red debe establecer relaciones de horizontalidad, igualdad, equidad y justicia entre todos los actores sociales que intervienen en el proceso, promoviendo la participación de los mismos en la toma de decisiones, desarrollando imaginación e iniciativa para el logro de propósitos comunes.

- **Identidad.** La red está conformada por personas e instituciones que provienen de distintas canteras, pero que tienen una auténtica vocación por promover y apoyar la educación. La consolidación de la identidad es fundamental en todo trabajo educativo y es uno de los pilares que debe sustentar el trabajo en la red.

- **Dimensiones de los factores internos y externos de la red educativa**
 - **Motivación.** Las personas pueden trabajar de manera colaborativa y tener un desempeño por encima de lo esperado sin necesidad de incentivos externos.

 - **Entusiasmarse** con aquello que le apasiona a uno, en vez de tener que hacer cosas que han decidido otros.

 - **Interaccionar** con otras personas, en vez de trabajar individualmente de manera aislada.

 - **Aprender** continuamente conocimiento significativo y relevante para el usuario, en vez de adquirir conocimientos teóricos en abstracto, desligados de sus necesidades reales.

 - **Crear** contenido de manera activa, en vez de ser mero consumidor pasivo de información.

 - **Sentirse parte de una comunidad**, en vez de ser parte de una mera suma de personas.

 - **Liderazgo distribuido** que responsabilice a cada uno de los componentes humanos y se configure una estructura nodal que relacione y potencie ideas, que desarrolle de manera aunada y simplifique esfuerzos y costes, que establezca relaciones de calidad y humanizantes, que responsabilice desde la comprensión y ejecución participe para con el grupo y que construya de manera compartida un conocimiento reflexivo conjunto, liberal, innovador e integrador y con proyección de futuro (Trujillo, López, & Lorenzo, 2009).

2.9. Definición de términos básicos

- **Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.
- **Gestión educativa:** es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales
- **Instrumentos de gestión:** Son herramientas utilizadas para gestionar los recursos de forma eficiente. En el ámbito educativo, los instrumentos de gestión constituyen documentos que ayudan a operativizar la planificación, priorizar el diagnóstico y enrumbar el quehacer de la institución educativa en forma coherente con la misión y la visión.
- **Red Educativa:** Es un espacio para la producción, intercambio, difusión, así como para la reflexión de ideas, conocimientos, experiencias y prácticas relacionados con temas educativos, cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Hipótesis

La evaluación de la eficacia de la aplicación de instrumentos de gestión en la funcionalidad de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi presenta un resultado positivo.

3.2. Variables de estudio

Eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión

3.2.1. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

| Variables | Definición Conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos |
|--|--|--|-------------|---|--|
| Variable Eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión | Esta referido al uso correcto de los instrumentos de gestión para operativizar y planificar las actividades educativas en busca de los resultados esperados. | Proceso que consiste en aplicar eficazmente un instrumento de gestión en el proceso educativo. | Pedagógica | <ul style="list-style-type: none"> - PEI construido con participación de docentes, padres de familia -PEI aprobado con Resolución directoral - PEI articulado con el PEN, PER, PEL - PEI socializado en más del 75% de los docentes, estudiantes y padres de familia - PEI utilizado como instrumento orientador de los procesos pedagógicos - PEI evaluado anualmente-Propuesta pedagógica es diversificada en los programas curriculares - Programación curricular contextualizada - Sistema de evaluación pertinente - Proyecto de buenas prácticas educativas para la mejora del aprendizaje. -PATPMA construido de manera participativa: docentes y padres de familia - PATMA aprobado con Resolución Directoral - Rutas de Aprendizaje aplicadas con eficacia. -El RI fortalece los compromisos de los docentes y padres de familia. | <ul style="list-style-type: none"> Registros documentales (FV) Cuestionario Registros documentales (FV) Cuestionario Registros documentales (FV) Cuestionario Registros documentales (FV) |

| | | | | | |
|--|--|--|------------------------------|--|---|
| | | | Administrativa Financiera | <ul style="list-style-type: none"> - PEI utilizado como instrumento orientador de los procesos administrativos. - Plan presupuestal pertinente - Plan presupuestal ejecutado en concordancia con lo planificado - Rendición de cuentas con transparencia | <p>Cuestionario</p> <p>Registros documentales (FV)</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Ficha de Entrevista</p> |
| | | | Institucional | <ul style="list-style-type: none"> Reglamento Interno elaborado por el CONEI, APAFA. Reglamento Interno aprobado resolutivamente Reglamento interno actualizado periódicamente Reglamento interno socializado en más del 75% de los actores - Directivas de inicio y de fin de año socializadas - MOF actualizado y socializado en más del 75% de los actores - Convenios interinstitucionales con organismos estatales y privados - Participación de los grupos de interés en el desarrollo institucional | <p>Cuestionario</p> <p>Ficha de Entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Ficha de Entrevista</p> |
| | | | Comunitaria | <ul style="list-style-type: none"> - PEI con políticas de desarrollo comunitario. - Proyectos de proyección comunitaria ejecutados con eficacia - Trabajo coordinado con organismos estatales (Posta médica, Municipios, programa Juntos) y privados (ONGs) | |
| | | | Intercultural | <ul style="list-style-type: none"> Respeto la cultura de la comunidad donde labora. Promueve la participación de todas las instituciones. Brinda una educación intercultural. | |
| | | | Solidaria | <ul style="list-style-type: none"> El trabajo es abierto y solidario. Fortalece las potencialidades de los integrantes de la Red. | |
| | | | Democrática | <ul style="list-style-type: none"> Es solidario con todas las personas e instituciones. Practica una comunicación horizontal. | |
| | | | Identidad | <ul style="list-style-type: none"> Muestra creatividad para el logro de objetivos comunes. Fortalece y consolida la identidad. Respeto ideas y opiniones. | |

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de Investigación

Según la naturaleza del estudio, corresponde al tipo no experimental, en tanto no busca aplicar experimento alguno.

3.3.2. Diseño de Investigación

Según la naturaleza del estudio, corresponde al diseño descriptivo, según el siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra de estudio

O = observación de la muestra

3.3.3. Población

La población considerada para la presente investigación son 14 instituciones Educativas de Educación Primaria, 2 Instituciones de Educación Inicial, 2 Instituciones de Educación secundaria, haciendo un total de 71 docentes, de los cuales 40 docentes pertenecen al nivel primario.

3.3.4. Muestra

Se ha considerado una muestra aleatoria de 40 docentes de la Red Educativa del nivel primario.

Tabla 2: Muestra

| | |
|---|-----------|
| Total de la población (N) | 71 |
| Nivel de confianza o seguridad (1- α) | 95% |
| Precisión (d) | 3% |
| Proporción= 0.5 | 5% |
| TAMAÑO MUESTRAL (n) | 35 |
| Tamaño Muestral ajustado a pérdidas | 40 |

3.3.5. Unidad de Análisis

La unidad de análisis la constituye la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez. Se tomó 14 Instituciones Educativas del nivel primario por el funcionamiento y participación en las actividades que programa la Red Educativa. 12 de las Instituciones Educativas de educación Primaria son Instituciones Públicas, 2 de ellas son Instituciones Educativas de Gestión Privada por convenio cuyos docentes son pagados por la municipalidad distrital de Cachachi.

Tabla 3: Instituciones Educativas Nivel Primario

| Nivel | Institución Educativa | N° de docentes |
|--------------|------------------------------|-----------------------|
| Primaria | 1) IE 82307 Cachachi. | 7 docentes |
| | 2) IE 82356 Chichir | 2 docentes |
| | 3) IE 82309 San Francisco | 2 docentes |
| | 4) IE 82353 Chinchimpata | 3 docentes |
| | 5) IE 82311 Redondo | 6 docentes |
| | 6) IE 82983 Santa Cruz | 3 docentes |
| | 7) IE 82354 Carhuacushma | 2 docentes |
| | 8) IE 82310 El Aliso | 2 docentes |
| | 9) IE 821210 Marabamba Alto | 3 docentes |
| | 10) IE 82357 Marabamba | 2 docentes |
| | 11) IE 82359 Mezapata | 2 docentes |
| | 12) IE 82352 Chugur | 2 docentes |

| | | |
|--------------|---|--------------------|
| | 13) IE de Gestión Privada por Convenio La Pauquilla | 2 docentes |
| | 14) IE de Gestión Privada por Convenio Hualanga. | 2 docentes |
| TOTAL | | 40 DOCENTES |

3.3.6. Unidad de Observación

Docentes de la Red Educativa.

3.3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.7.1. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

- Encuesta.
- Análisis documental.

3.3.7.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron fueron:

- **Cuestionario:** En el trabajo se aplicaron cuestionarios a directores y docentes de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez., para recoger los datos de la variable de estudio. (Anexo 01)

3.3.8. Presentación de datos

Los datos fueron presentados e ingresados al programa Excel, donde se obtuvo gráficos para analizar las dimensiones de esta variable de estudio, Las dimensiones de la Red Educativa son: pedagógica, administrativa financiera, institucional, comunitaria, interculturalidad, solidaria, democrática e identidad.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Instrumentos de gestión de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi- Cajabamba

Se ha identificado y analizado, mediante los registros documentales que la Red Educativa tiene, dos instrumentos de gestión: el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI).

4.1.1. El Plan Anual de Trabajo: PAT

Este instrumento de gestión cuenta con un diagnóstico en función a los siguientes indicadores:

1. Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes.
2. Retención interanual de estudiantes.
3. Uso efectivo del tiempo en la Institución Educativa.
4. Uso efectivo del tiempo en el aula.
5. Uso adecuado de las rutas de aprendizaje de comunicación y matemática.
6. Uso adecuado de los materiales y recursos educativos (textos, cuadernos de trabajo y material concreto)
7. Gestión del clima escolar favorable al logro de aprendizajes.
8. Elaboración del PAT con participación de los docentes.

En este instrumento se hace un diagnóstico de la Red Educativa, donde se puede apreciar que existen deficiencias considerables en cuanto a cada uno de los indicadores mencionados, el CONEI y la APAFA son los encargados de planificar, organizar y ejecutar las actividades y compromisos de los responsables de la Red Educativa.

1. Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes:

- Gran porcentaje de los estudiantes se encuentran por debajo del nivel 1 de la ECE 2012.
- Los docentes no contextualizan las estrategias de enseñanza y aprendizaje.
- El desarrollo de las programaciones no se cumplen.
- Existe una deficiencia en la formación y disciplina de los docentes.

- No hay una coordinación e interacción en el sistema enseñanza – aprendizaje.
- Hay una escasa evaluación de la realidad local.

2. Retención interanual de estudiantes

- Existe una considerable deserción y ausencia escolar debido a que los alumnos se ven obligados a abandonar las aulas para apoyar a sus padres en las labores agrícolas.
- Incremento de los porcentajes de alumnos que repiten el año escolar.

3. Uso efectivo del tiempo en la Institución Educativa

- Las horas lectivas no son recuperadas con efectividad.
- Las actividades extracurriculares dificultan la planificación de la I.E.

4. Uso efectivo del tiempo en el aula

- Realización de actividades pedagógicas sin sentido.
- Los materiales educativos no son empleados correctamente.
- Los espacios de la comunidad no son aprovechados como espacios de investigación.
- No existe una programación adecuada del tiempo para realizar las actividades educativas.

5. Uso adecuado de las rutas de aprendizaje de comunicación y matemática

- Gran porcentaje de los docentes no se capacitan correctamente.
- La programación curricular se realiza con dificultad.
- No existe el trabajo docente en equipo.

6. Uso adecuado de los materiales y recursos educativos (textos, cuadernos de trabajo y material concreto)

- Los materiales y recursos educativos no son usados adecuadamente y los que existen son insuficientes para la cantidad de alumnos.

7. Gestión del clima escolar favorable al logro de aprendizajes

- Los docentes no cumplen con la norma del código de ética.
- Gran porcentaje de la comunidad educativa no participa en la elección de los comités.
- Los comités organizados tienen escasa funcionalidad.
- Las I.E. no ejecutan el plan de tutoría.

8. Elaboración del PAT con participación de los docentes

- Poco interés por cumplir las actividades programadas.

4.1.2. El Reglamento Interno: RI

El Reglamento Interno de la Red Educativa está formado por un Consejo Directivo integrado por docentes y directores de las diferentes I.E que conforman la Red. En este instrumento se describe la misión, visión, objetivos, fines, ejes, órganos y funciones de la Red, deberes, derechos faltas y sanciones que deben tener en cuenta quienes integran la red.

Donde la *visión* de la Red Educativa Institucional Horacio Zeballos Gámez de Cachachi al 2019 será una comunidad académica altamente competente que brinda una educación de calidad con pertinencia intercultural, científica y tecnológica asumiendo una conciencia ambiental armoniosa con la naturaleza con participación crítica y reflexiva de los agentes educativos, contribuyendo al desarrollo sostenido del distrito de Cachachi”

La *misión* de los actores de la Red Educativa Institucional Horacio Zeballos Gámez de Cachachi es contribuir a que todos aprendan con éxito, de manera crítica, creativa y reflexiva; lo que significa mejorar el rendimiento escolar garantizando equidad en el acceso a logros y a oportunidades de aprendizaje de calidad; construir democrática y participativamente nuevos sentidos para la educación y, por lo tanto, para los roles del docente, del director y de la escuela; asesorar pedagógicamente a las Instituciones Educativas y convertirlos en comunidades de aprendizaje orientadas a la excelencia de sus resultados; fortalecer la autonomía de la Institución Educativa que le permita tomar decisiones y asumir responsabilidades por los resultados de la acción educativa”

Esta Red se sustenta en los principios de liderazgo, autonomía, democracia, participación, comunicación, solidaridad. Con la finalidad de:

- a. Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.
- b. Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructuras y material educativo.
- c. Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.

En este instrumento de gestión se mencionan los siguientes ejes de trabajo de la Red:

- a. Aprendizajes de calidad.
- b. Monitoreo y Acompañamiento.
- c. Afirmación cultural.
- d. Gestión autónoma y participativa.
- e. Innovación e investigación pedagógica.
- f. Conciencia ambiental y producción.

4.2. Nivel de eficacia de la aplicación de los instrumentos de gestión en cada una de las dimensiones de la funcionalidad de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi- Cajabamba

Para determinar el nivel de eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión en cada una de las dimensiones, se aplicó un cuestionario a los docentes y directores de la Red, llegándose a obtener los siguientes resultados para cada una de las dimensiones estudiadas:

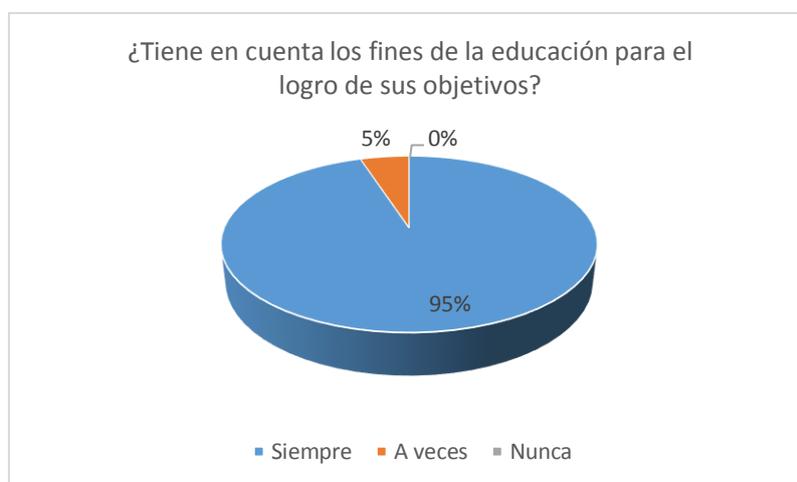
4.2.1. Dimensión pedagógica

Se va a considerar un resultado eficiente cuando los resultados pasen el 50% en sus respuestas positivas: siempre.

Tabla4: Considera los fines de la educación para lograr sus objetivos

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 1: Considera los fines de la educación para lograr sus objetivos



En este gráfico se puede apreciar que los docentes tienen en cuenta los fines de la educación para lograr sus objetivos, el 95% (38 de los encuestados) y el 5% (2 encuestados) tiene en cuenta los fines a veces; esto nos demuestra que aunque se presenten limitaciones en los ejes de trabajo de la Red y sus indicadores nos muestren ciertas deficiencias entre los docentes, el CONEI y APAFA; éstos son conscientes de la responsabilidad de planificar, organizar y ejecutar las actividades y compromisos de los responsables de la Red Educativa.

Como se puede apreciar en la tabla el 95% de los encuestados respondió que si tiene en cuenta los fines de la educación, por lo que se puede decir que sí existe eficacia en el cumplimiento de las actividades para mejorar la funcionalidad de la Red educativa.

La dimensión pedagógica es una de las dimensiones más importantes, puesto que como lo señala Lucía Martínez (2012) que los miembros de la Red conozcan los fines de la educación y orienten sus acciones a ellos, constituye un trabajo conjunto, organizado y

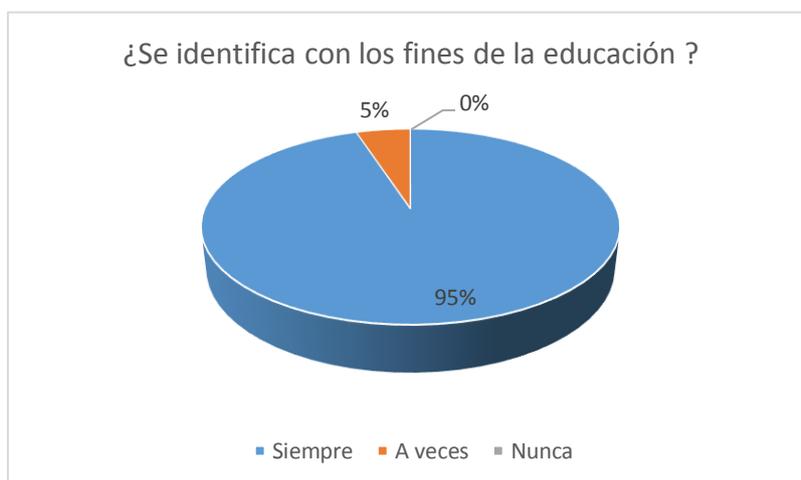
un buen manejo de la Red; que se va a traducir en el logro de las metas y en el buen funcionamiento de la función administrativa de la institución educativa.

Compartir una visión del país vinculada a la educación que se anhela implica una educación renovada, generadora de cambios con oportunidades y resultados de igual calidad para todos; esto implica como lo señala el Proyecto Educativo Nacional, que tanto estudiantes como maestros y las mismas instituciones educativas practiquen una gestión descentralizada y con equidad que va a ser posible si todos consideran los fines de la educación.

Tabla 5: Se identifica con los fines de la educación

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 2: Se identifica con los fines de la educación



38 de los docentes se identifica con los fines de la educación (95%), lo que indica que existe eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión; sin embargo se puede apreciar en el análisis de los instrumentos de gestión que existen serias deficiencias en cuanto al normal desarrollo de las actividades educativas.

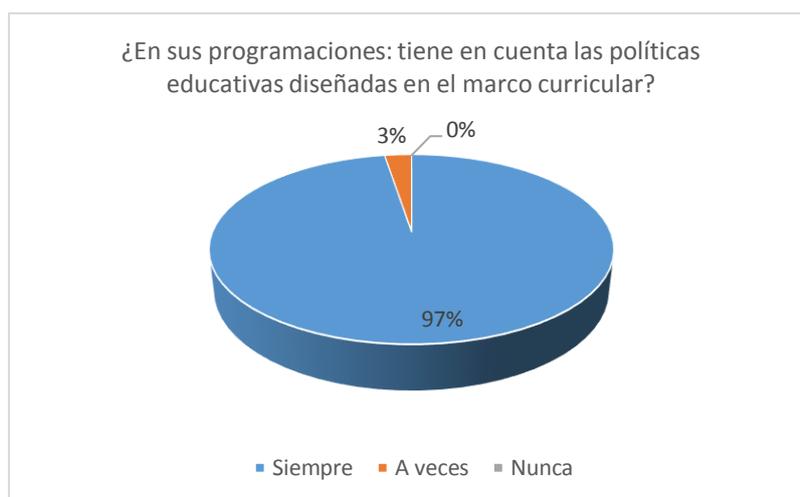
A raíz de la conformación de la Red educativa, es que los docentes y todos quienes integran esta red, se han visto motivados a comprometerse con los fines de la educación y mejorar de este modo la calidad de la educación que reciben los alumnos de la Red, y cumpliendo con lo estipulado en el Art. 70 de la Ley General de Educación que busca elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar comunidades académicas optimizando recursos y persiguiendo objetivos y metas a nivel de un conjunto; que será posible si cada uno de sus integrantes se identifica con los fines de la educación como líneas directrices para lograr la calidad educativa.

La idea de que los maestros se identifiquen con los fines de la educación es construir un PEI consensuado con la participación de docentes y padres de familia, articulado al PEN, PER y PEL que se traduzca en la correcta socialización de sus fines y objetivos.

Tabla 6: Tiene en cuenta las políticas educativas

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 39 | 97 |
| A veces | 1 | 3 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 3: Tiene en cuenta las políticas educativas



El 97% (39) de los docentes aseveró que siempre tiene en cuenta las políticas educativas al momento de formular sus programaciones y sesiones de aprendizaje. El 3% las

considera a veces; por lo que se deduce la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión.

Las políticas educativas van a permitir que los docentes elaboren una programación curricular contextualizada, con un sistema de evaluación pertinente que promueva las buenas prácticas educativas para la mejora del aprendizaje en un ambiente participativo.

Estas acciones conducirán a una gestión educativa relacionada directa y significativamente con el rendimiento académico de los alumnos, como lo hizo notar Yoni Rojas (2009) en su investigación “Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del IST “La Pontificia” Huamanga- Ayacucho.

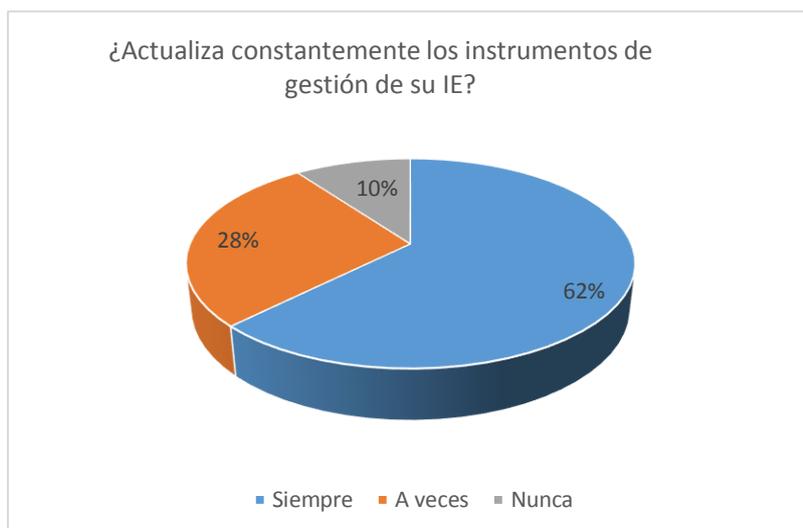
Las políticas educativas ayudan a que los instrumentos de gestión de mediano y largo plazo se apliquen correctamente y se logre la funcionalidad de las Redes educativas, que constituyen, como lo señala Picón (1999) un modelo organizativo sustentado en una cooperación horizontal entre iguales para lograr el desarrollo educativo. Una Red educativa implica organizaciones, integración, interacción, intereses, objetivos, de personas y organizaciones para intercambiar experiencias teniendo en cuenta las políticas educativas.

4.2.2. Dimensión Administrativa – financiera

Tabla 7: Actualiza constantemente los instrumentos de gestión de su IE

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------------|-------------|
| Siempre | 25 | 62 |
| A veces | 11 | 28 |
| Nunca | 4 | 10 |
| TOTAL | 40 | 1000 |

Gráfico 4: Actualiza constantemente los instrumentos de gestión de su IE



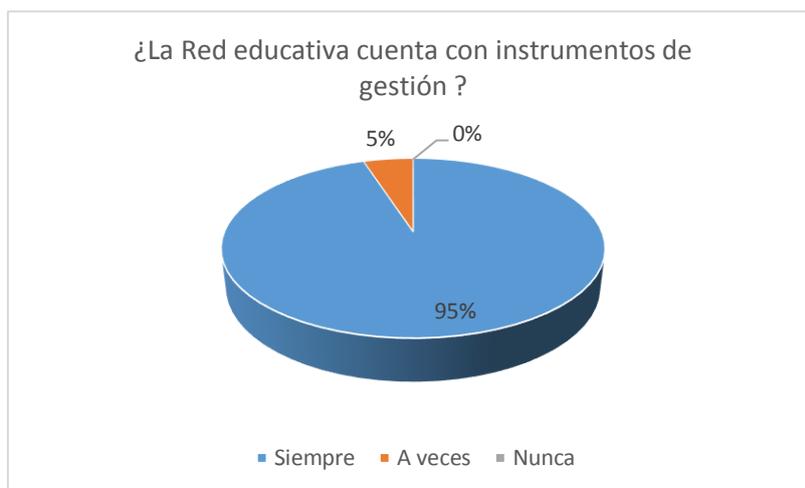
El 62% (25) de los docentes actualiza constantemente sus instrumentos de gestión, el 28% (11 docentes) los actualiza a veces y el 10% (4 docentes) no lo hace nunca. Con esto, podemos observar que existe la intención por parte de los docentes de alinear los objetivos y fines de la Red a las políticas educativas del MINEDU, mostrando disposición a lograr la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión, sin embargo aún están pendientes de las actualizaciones de los instrumentos de gestión educativos y a la actualización de la Ley General de Educación N° 28044 que se refiere a la gestión del sistema educativo.

La actualización constante de los instrumento de gestión en la IE va a permitir cumplir con los objetivos trazados en dicha ley, a través de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizadas.

Tabla 8: La Red Educativa cuenta con instrumentos de gestión

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 5: La Red Educativa cuenta con instrumentos de gestión



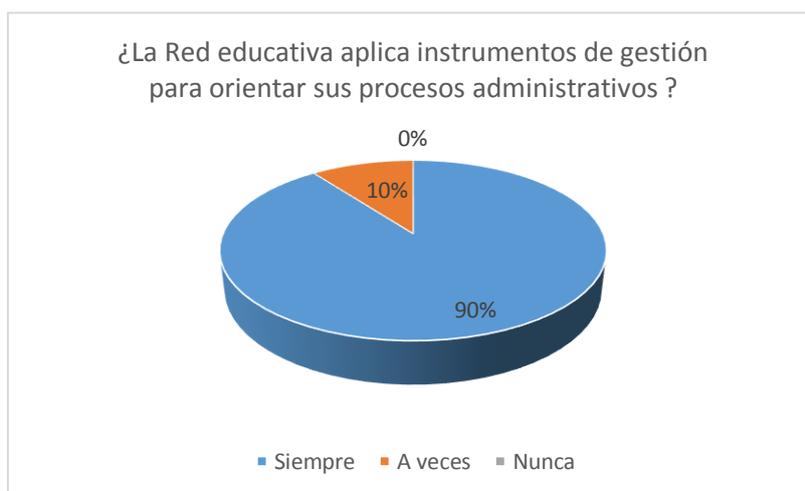
El 95 % (38) de los docentes señalo que la Red cuenta con instrumentos de gestión, señalando al PAT y al RI como principales instrumentos que buscan mejorar el desempeño de los docentes y alumnos. La aplicación de estos instrumentos de gestión en la Red favorece su funcionalidad debido a que se fomenta un espacio de intercambio de experiencias y opiniones en los diferentes niveles educativos, teniendo en cuenta las diferentes realidades y características de cada zona.

Estos instrumentos al igual que el PEI, PCI PER, etc. constituyen una propuesta para garantizar una educación democrática flexible y estructurada basada en una gestión autónoma, participativa y transformadora, como lo señala el Art. 66 y su reglamento DS. 009 – 2005 – ED. en el art. 32 de la Ley General de Educación.

Tabla 9: La Red Educativa aplica instrumentos de gestión

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 36 | 90 |
| A veces | 4 | 10 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 6: La Red Educativa aplica instrumentos de gestión



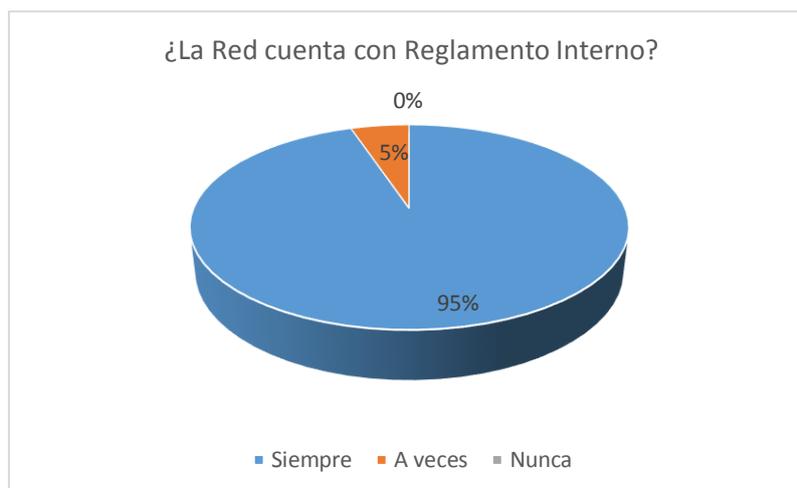
Para 36 docentes (90%) de la Red aplica instrumentos de gestión para orientar sus procesos administrativos, ya que estos constituyen normas elaboradas en consenso para orientar las actividades educativas.

La aplicación de estos instrumentos son un apoyo para los docentes que van a programar sus actividades y orientar sus acciones de acuerdo a lo regulado y estipulado por dichos instrumentos. En el caso de las Redes educativas rurales, su implementación teniendo en cuenta los instrumentos de gestión va a constituir como lo menciona Moisés Suño (2013) una estrategia de gestión que busca mejorar los bajos niveles de aprendizaje y donde se constituyen en un mecanismo de fortalecimiento de la diversidad cultural.

Tabla 10: La Red cuenta con Reglamento Interno

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 7: La Red cuenta con Reglamento Interno

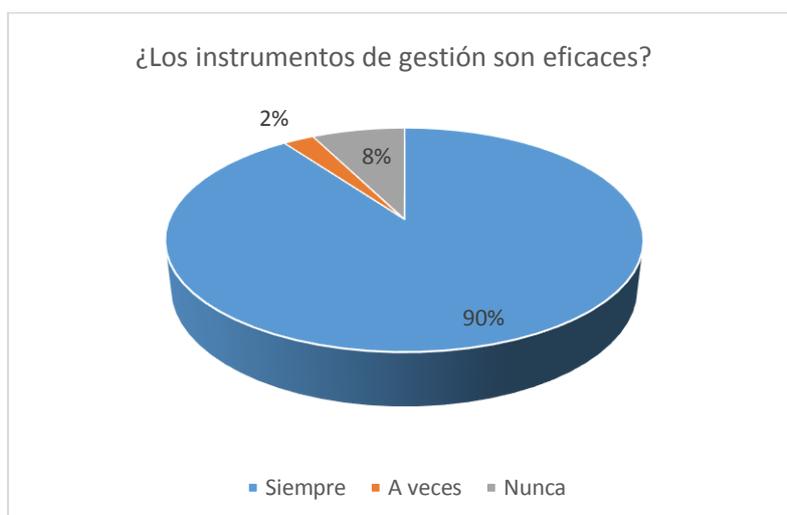


El 95%, 38 de los docentes conoce el Reglamento Interno de la Red, por ende conoce los fines y objetivos que persigue la Red; asegurando su eficacia en la aplicación. Este instrumento busca contribuir a un aprendizaje crítico, creativo y reflexivo mejorando el rendimiento escolar y garantizando equidad en el acceso a logros y oportunidades de aprendizaje de calidad.

Tabla 11: Los instrumentos de gestión son eficaces

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 36 | 90 |
| A veces | 1 | 2 |
| Nunca | 3 | 8 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 8: Los instrumentos de gestión son eficaces



Para el 90% (36) de los docentes los instrumentos de gestión son eficaces, pues detallan la organización que debe tener la Red, y el diagnóstico de las instituciones que la conforman de acuerdo a los indicadores obtenidos en consenso. Para el 8% de los docentes (3 docentes) los instrumentos de gestión no son eficaces. Más del 50% de los docentes considera que los instrumentos de gestión son eficaces, por lo que se observa que si existe eficacia en la aplicación de dichos instrumentos.

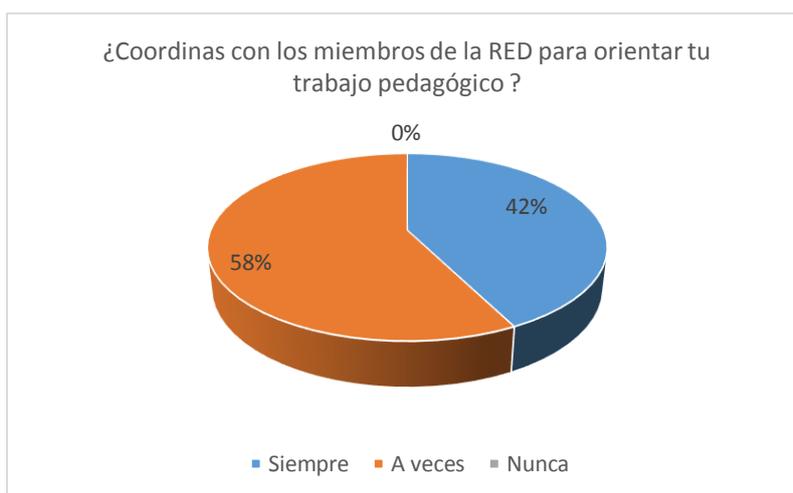
De acuerdo a este diagnóstico los docentes, directores y demás miembros de la Red, van a tener conocimiento de las deficiencias en sus indicadores y van a trabajar en forma conjunta con las organizaciones como la APAFA, UGEL, etc. para planificar y organizar actividades que permitan superar las deficiencias encontradas orientando correctamente el uso de sus recursos.

4.2.3. Dimensión Institucional

Tabla 12: Coordinas con los miembros de la Red para orientar tu trabajo pedagógico

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 17 | 42 |
| A veces | 23 | 58 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 9: Coordinas con los miembros de la Red para orientar tu trabajo pedagógico



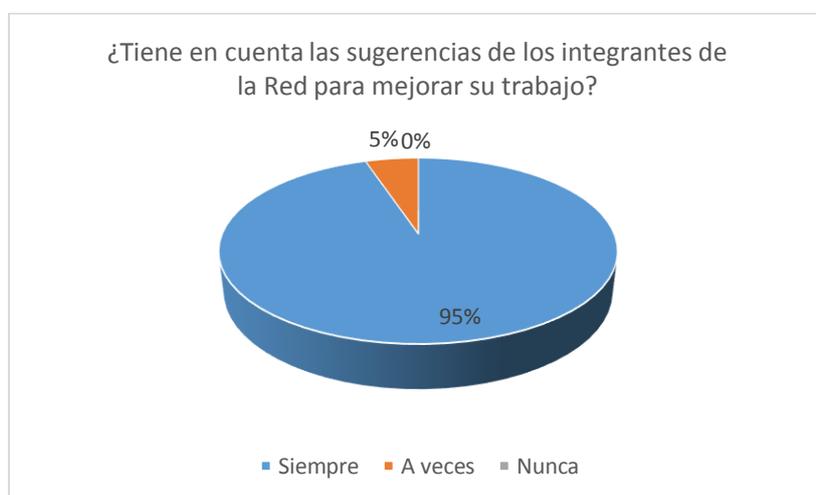
La Red educativa constituye una propuesta de gestión en el marco de un programa estratégico del Ministerio de Educación, que busca, en palabras de Valladolid (2006) lograr interacciones y procesos de cambio positivos en torno a objetivos comunes en beneficio de los alumnos.

Se puede apreciar en esta interrogante que los docentes buscan coordinar con los miembros de la Red para orientar su trabajo pedagógico en beneficio de los alumnos, dando cumplimiento a la finalidad de las redes como espacios de interacción e intercambio (23 docentes = 58%), mientras que para el 42% de los docentes (17) no es importante coordinar con los miembros de la Red para orientar su trabajo.

Tabla 13: Tiene en cuenta las sugerencias de los integrantes de la Red para mejorar su trabajo

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 10: Tiene en cuenta las sugerencias de los integrantes de la Red para mejorar su trabajo



El 95% (38) de los docentes manifestó tener en cuenta las sugerencias de los integrantes de la Red para mejorar su trabajo; mejorando de este modo la calidad educativa y la aplicación de los instrumentos de gestión, garantizando su eficacia; porque los docentes se preocupan por prepararse más para ofrecer una educación acorde con las demandas de la sociedad. Esta coordinación permite que los docentes tengan en cuenta la realidad educativa, familiar y social de los alumnos y puedan orientar su trabajo y enseñanza a mejorarla.

Tabla 14: Coordina con las organizaciones sociales cercanas para lograr su apoyo

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 39 | 97 |
| A veces | 1 | 3 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 11: Coordina con las organizaciones sociales cercanas para lograr su apoyo

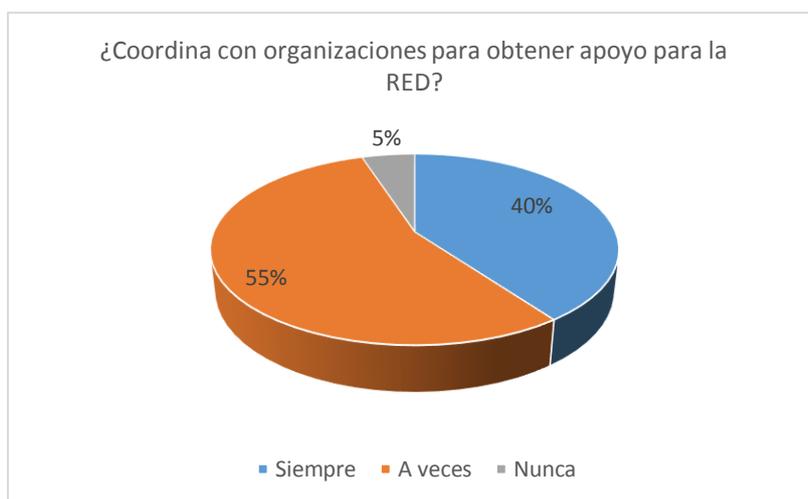


El 97% (39) de los docentes busca establecer vínculos con las organizaciones cercanas a la institución educativa para lograr su apoyo, contribuyendo al desarrollo de un Proyecto Educativo Nacional consensuado y construido desde la ciudadanía que ofrezca una visión de largo plazo, facilite la cohesión en las políticas y permita la continuidad y la funcionalidad de la Red educativa mediante la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión. Eliana Ramírez Arce, en su artículo Estudio sobre la educación para la población rural en el Perú señala que se puede nutrir el proceso de regionalización mediante el desarrollo de políticas educativas regionales y locales que tienen mayor pertinencia y que cuentan con participación colectiva; esto se puede ir construyendo con la interacción que entablan los docentes con las organizaciones comunales.

Tabla 15: Coordina con organizaciones para su apoyo económico a la Red educativa

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 16 | 40 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 22 | 55 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 12: Coordina con organizaciones para su apoyo económico a la Red educativa



El 40% de los miembros de la Red (16 docentes) busca coordinar con organizaciones para obtener apoyo económico para la Red, el otro 55% (22 docentes) lo hace a veces y un 5% (2 docentes no lo hace nunca) Estas acciones permiten la participación de grupos de interés en el desarrollo institucional mediante la realización de convenios interinstitucionales de la Red con organismos privados y estatales

4.2.4. Dimensión Comunitaria

Tabla 16: Busca la participación de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 39 | 97 |
| A veces | 1 | 3 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 13: Busca la participación de las instituciones que se encuentran en el ámbito de la Red



En el gráfico 13 se puede apreciar que el 97% (39 docentes) busca la participación de las instituciones del ámbito de la Red, contribuyendo a un PEI con políticas de desarrollo comunitario mediante proyectos de proyección ejecutados coordinadamente.

Las instituciones que participan con la Red son postas médicas, municipios, programas estatales, ONGs y otras organizaciones privadas que se encuentren en el ámbito de influencia de la Red.

Tabla 17: Trabajas con todos los integrantes de tu Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 37 | 92 |
| A veces | 3 | 8 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 14: Trabajas con todos los integrantes de tu Red

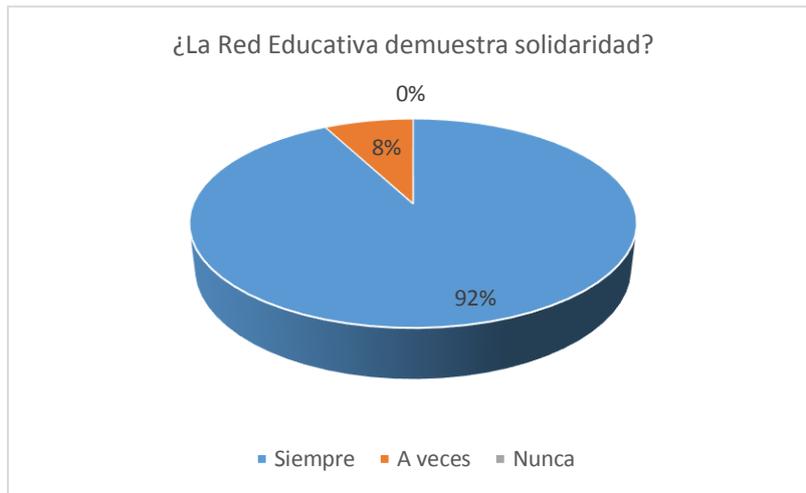


Los docentes afirmaron que el 92% (37docentes) trabaja con todos los integrantes de su Red, promoviendo una actitud democrática y solidaria, demostrando una comunicación horizontal y aplicando con eficacia los instrumentos de gestión entre los que conforman la Red.

Tabla 18: La Red educativa demuestra solidaridad cuando es necesario

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 37 | 92 |
| A veces | 3 | 8 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 15: La Red educativa demuestra solidaridad cuando es necesario



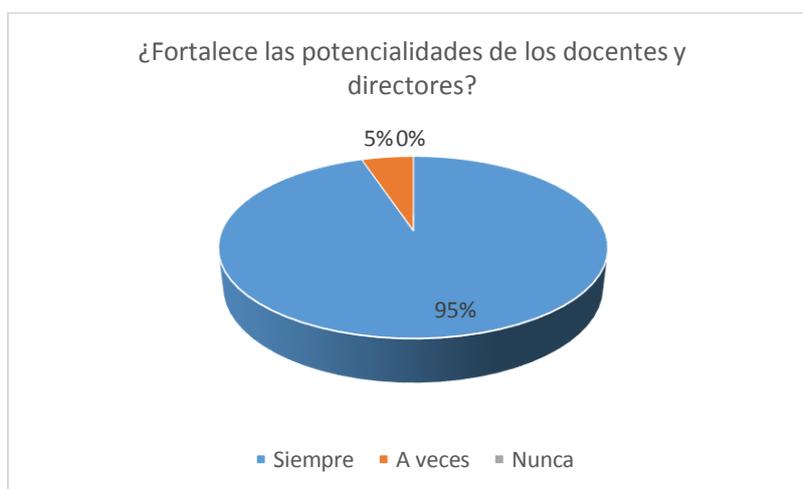
El 92% (37) de los docentes tiene en cuenta a los miembros de la Red educativa: docentes, alumnos, padres de familia y comunidad, contribuyendo a la reestructuración del sector educativo desde su base y a la formación de una ciudadanía competitiva con igualdad de oportunidades y con reconocimiento y respeto a la diversidad mediante la práctica de valores.

4.2.5. Dimensión Intercultural

Tabla 19: Fortalece las potencialidades de los docentes y directores

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 16: Fortalece las potencialidades de los docentes y directores

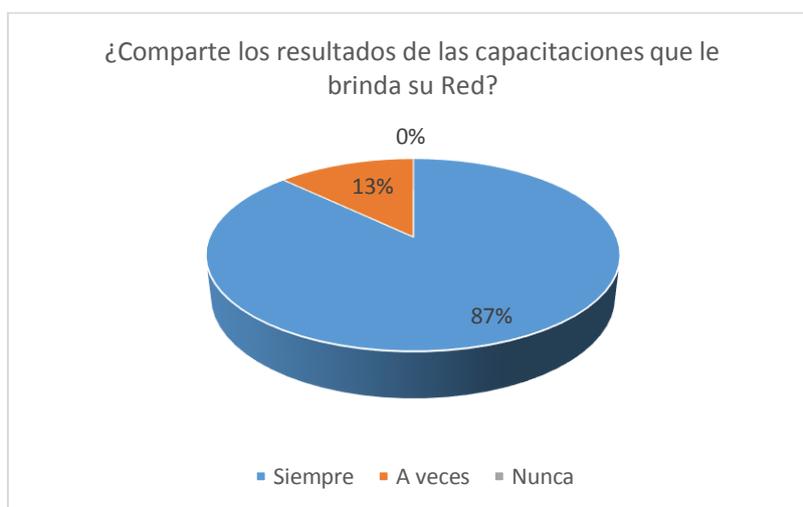


El 95% de los encuestados (38 docentes) siempre fortalece las potencialidades de los docentes y directores mediante sugerencias para orientar su trabajo en beneficio de los alumnos. En base a esto los docentes evalúan su trabajo y diversifican su contenido curricular incorporando contenidos de la realidad sociocultural y económica donde laboran, respondiendo a las necesidades e intereses de los educandos y fomentando una formación de calidad.

Tabla 20: Comparte los resultados de las capacitaciones que le brinda su Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 35 | 87 |
| A veces | 5 | 13 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 17: Comparte los resultados de las capacitaciones que le brinda su Red

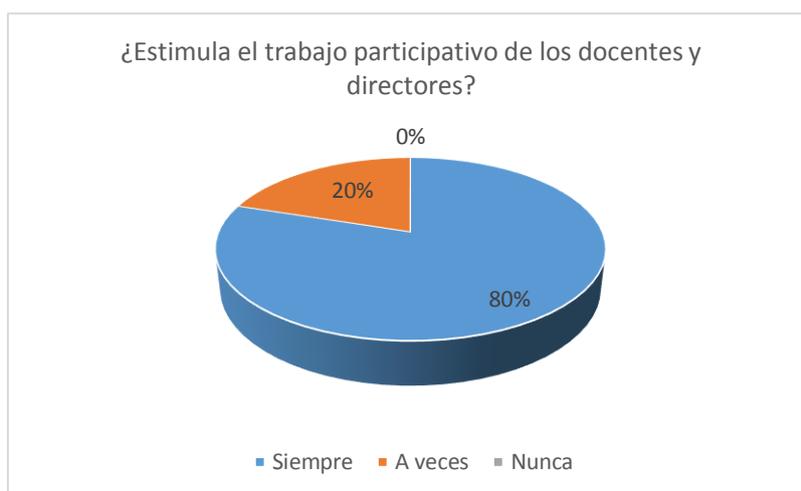


Según los datos obtenidos en el gráfico 17 el 87% (35) de los docentes comparte los resultados de las capacitaciones de su Red, el 13% (5 docentes) no considera importante compartir las capacitaciones. La mayoría de los docentes son conscientes que la igualdad en oportunidades va a permitir el desarrollo de la Red y de las instituciones que la conforman.

Tabla 21: Estimula el trabajo participativo de los docentes y directores

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 32 | 80 |
| A veces | 8 | 20 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 18: Estimula el trabajo participativo de los docentes y directores



El 80% (32 docentes) encuestados estimula el trabajo participativo de los docentes y directores, el 20% (8) lo hace a veces; la mayoría es consciente que la falta de interacción entre los miembros limita los logros en materia educativa de la Red.

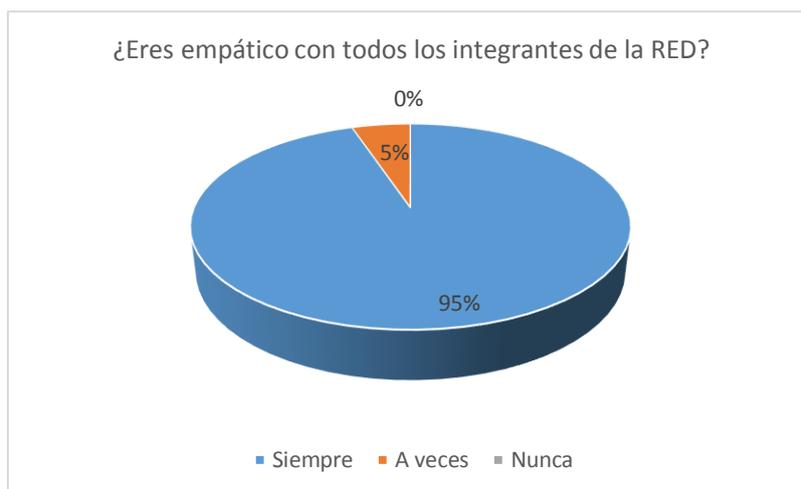
El MINEDU señala que el buen desempeño de docentes y directores ayuda a construir el ideal de escuela que se busca mediante un liderazgo pedagógico centrado en proceso enseñanza aprendizaje y donde los directores y docentes transformen su gestión para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

4.2.6. Dimensión Solidaria

Tabla 22: Eres empático con todos los integrantes de la Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 38 | 95 |
| A veces | 2 | 5 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 19: Eres empático con todos los integrantes de la Red

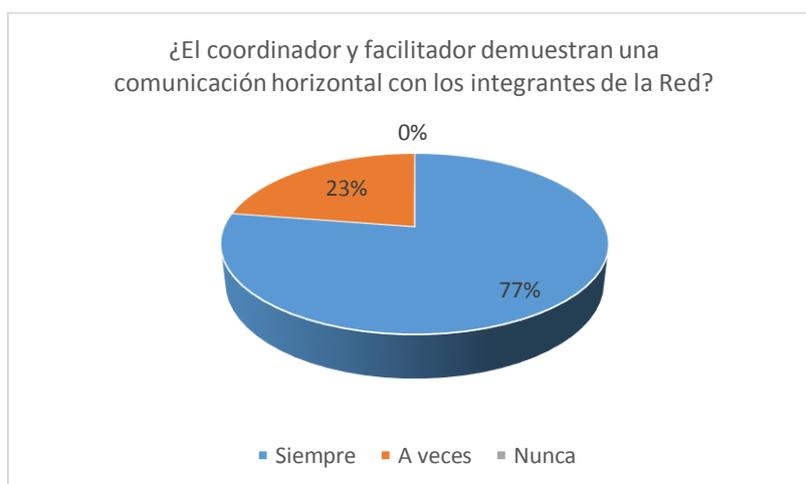


El 95% de los docentes es empático con los integrantes internos y externos de la Red (38 docentes), esto ayuda a mejorar la coordinación interinstitucional y la calidad del servicio educativo de la zona mediante la práctica de una cultura organizativa. La tolerancia entre los integrantes de la Red va a facilitar el crecimiento y desarrollo de sus miembros mediante el respeto hacia los demás. Los procesos educativos desarrollados con tolerancia van a generar que el alumno interactúe con los demás en forma positiva y buscando el bien común, la falta de tolerancia en la escuela engendra arrogancia, dogmatismo presunción intelectual y autoritarismo en los docentes, así los señalan Cervantes, Escudero & Martínez (2009) en su Artículo la tolerancia en la educación.

Tabla 23: El coordinador y facilitador demuestran una comunicación horizontal

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 31 | 77 |
| A veces | 9 | 23 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 20: El coordinador y facilitador demuestran una comunicación horizontal



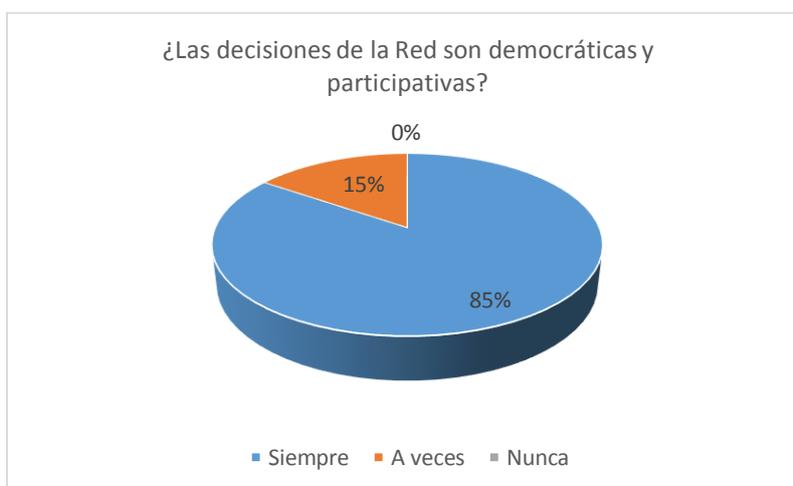
El 77% de los docentes manifestó que el coordinador y facilitador demuestran una comunicación horizontal con los demás integrantes de la Red, El 23%, manifestó que esta comunicación horizontal ocurre a veces. Esto se verificó cuando se les consultó si aceptan y reciben las sugerencias de colegas y padres de familia respecto a la calidad de educación que quieren para los alumnos. Esto demuestra que en esta dimensión se busca un trabajo abierto y solidario que fortalezca las potencialidades de los integrantes de la Red.

4.2.7. Dimensión Democrática

Tabla 24: Las decisiones de la Red son democráticas y participativas

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 34 | 85 |
| A veces | 6 | 15 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 21: Las decisiones de la Red son democráticas y participativas

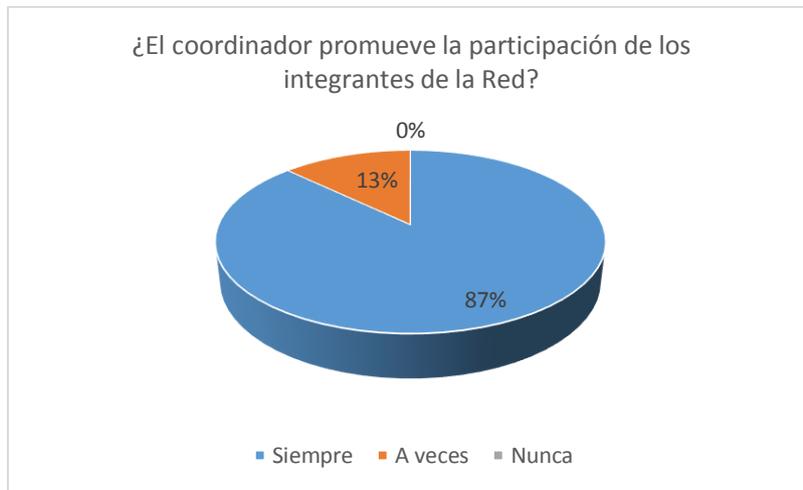


En el gráfico 21 se observa que el 85% de los docentes tienen en cuenta la participación y democracia para tomar decisiones en la Red, el 15% las toma en cuenta a veces. Esto demuestra que existe interés por parte de los docentes de contribuir a la prestación de servicios educativos con equidad buscando la satisfacción de las necesidades educativas de los padres y alumnos que integran la Red educativa Horacio Zevallos Gámez, en base a decisiones democráticas y participativas

Tabla 25: El coordinador promueve la participación de todos los integrantes de la Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 35 | 87 |
| A veces | 5 | 13 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 22: El coordinador promueve la participación de todos los integrantes de la Red



El 87% de los integrantes de la Red manifestó que el coordinador promueve su participación para elaborar los instrumentos de gestión; esto se verificó mediante la revisión documental de los instrumentos de gestión, donde se delimitan funciones y responsabilidades y se busca lograr compromisos responsables por parte de sus miembros.

4.2.8. Dimensión de Identidad

Tabla 26: Permite la participación de otras organizaciones para mejorar la gestión de la Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 31 | 77 |
| A veces | 9 | 23 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 23: Permite la participación de otras organizaciones para mejorar la gestión de la Red



El 77% (31 docentes) manifestó que se permite la participación de otras organizaciones en la Red educativa para mejorar la gestión y el logro de mejores aprendizajes, 23 docentes (23%) manifestó que esta participación se hace a veces.

La interacción de las diversas instituciones de la comunidad genera una red de intercambios para mejorar la gestión educativa mediante la comunicación intercultural y las alianzas entre actores, fortaleciendo y consolidando la identidad y respetando ideas y opiniones.

Tabla 27: Conversa con sus compañeros de trabajo para la consolidación y buen funcionamiento de la Red

| Item | Cantidad | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 37 | 92 |
| A veces | 3 | 8 |
| Nunca | 0 | 0 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Gráfico 24: Conversa con sus compañeros de trabajo para la consolidación y buen funcionamiento de la Red



El 95% de los docentes conversa con sus compañeros de trabajo para fomentar la consolidación plena de la Red educativa y su buen funcionamiento; esto describe el interés por parte de sus miembros de tener un resultado positivo en la eficacia de la aplicación de instrumentos de gestión en la funcionalidad de la Red Educativa “Horacio Zeballos Gámez” de Cachachi.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA DE LA FUNCIONALIDAD DE LA RED EDUCATIVA HORACIO ZEBALLOS GÁMEZ DE CACHACHI-CAJABAMBA

Por los datos obtenidos se observa que la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión mejora la funcionalidad de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi- Cajabamba. Debido a que se ha podido verificar que la Red ha fomentado la interacción, colaboración entre sus integrantes y trabajo conjunto de directores, docentes, padres de familia, alumnos y autoridades de cada una de sus dimensiones:

5.1. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Pedagógica

En esta dimensión, la planificación teniendo en cuenta los fines de la educación y las políticas educativas han permitido construir instrumentos de gestión participativos; por lo que se debe tener en cuenta las normas e instrumentos de gestión para orientar los procesos pedagógicos de la Red y promover una propuesta pedagógica diversificada basada en programas curriculares acordes a la realidad educativa, donde se promueva la interacción de las instituciones que son comprendidas en la organización; fortaleciendo sus instrumentos de gestión en cada institución educativa mediante formas de participación y gestión transparente, equitativa e integrativa, donde se busca garantizar una adecuada descentralización educativa con mecanismos de vigilancia y control ciudadano que ayuden a mejorar la funcionalidad de la Red.

5.2. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Administrativa - financiera

Para esta dimensión se propone actualizar constantemente los instrumentos de gestión con los que cuenta la Red, para medir su eficacia, analizar su fortaleza, identificar sus debilidades; y en base a ello plantear estrategias y actividades que permitan mejorar el desempeño de esta dimensión empleando adecuadamente los recursos de la Red de acuerdo a la normatividad vigente y buscando la funcionalidad de los instrumentos de gestión con los que cuenta para conseguir una administración transparente y acorde a lo planificado.

5.3. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Institucional

La interacción y coordinación con los miembros de la Red para orientar el trabajo pedagógico, es de suma importancia porque mediante la interacción con los demás miembros se va a tener en cuenta sugerencias para elaborar los instrumentos de gestión consensuados y aprobados por los grupos de interés en el desarrollo institucional.

El éxito de la gestión en esta dimensión sugiere superar obstáculos en la conducción de la Institución Educativa, generando metas y objetivos a partir de una planificación educativa basada en la participación de sus miembros y el reconocimiento de la realidad cercana a la Red.

5.4. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Comunitaria

Esta dimensión tendrá éxito si se promueve la participación democrática de las instituciones estatales y privadas que se encuentran en el ámbito de la Red, con la finalidad de plantear políticas y proyectos de desarrollo comunitario. El sistema educativo debe buscar satisfacer las necesidades sociales actuales; para ello debe fortalecer esta dimensión mediante la articulación intersectorial en los diferentes ámbitos garantizando la efectividad y transparencia del sistema educativo.

La política de mejoramiento de la educación impulsada por el Ministerio de Educación se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; desarrollando competencias que promuevan la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos.

5.5. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Intercultural

En esta dimensión se ha podido observar que los docentes y directores que integran la Red aún no están adecuadamente capacitados para promover un trabajo participativo, falta interiorizar el respeto a la cultura de la comunidad donde labora y promover una participación integrada. La conformación de la Red es un paso importante para lograr el desarrollo de esta dimensión, hace falta una política integradora y participativa que

fomente la colaboración voluntaria de los miembros de la Red y de la comunidad para garantizar un espacio con capacidad de decisión y promotor del desarrollo.

La mejora de esta dimensión parte del respeto y valoración de la diversidad cultural para lograr una educación integral, buscando una convivencia inclusiva de todos los miembros de la Red. La diversidad cultural y lingüística de la Red va a generar un respeto por la diferencia y se va a promover una participación plural para brindar una educación intercultural a partir de un currículo construido con la participación de todos los miembros de la Red.

5.6. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Solidaria

La Red debe ser un espacio donde exista un trabajo asociativo abierto y solidario, donde haya igualdad de oportunidades para todos sus miembros, y donde las potencialidades y limitaciones de cada uno de los miembros de la Red estimulen el trabajo participativo de docentes y directores en la elaboración de los instrumentos de gestión y el fortalecimiento de las potencialidades de sus miembros para buscar un consenso y legitimación en las decisiones que se tomen al momento de aplicar los instrumentos de gestión para la funcionalidad de la Red. Esta dimensión garantiza la igualdad de oportunidades para sus miembros,

5.7. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión Democrática

Las relaciones horizontales, de igualdad y equidad entre los actores que intervienen en el proceso educativo, va a promover una participación democrática para el logro de los objetivos comunes, el intercambio de opiniones entre docentes, directores, padres de familia y comunidad respecto a la educación para tomar decisiones democráticas y participativas en la elaboración de los documentos de gestión van a permitir lograr los objetivos que persigue la Red.

Las Redes educativas constituyen un aporte fundamental para mejorar las experiencias educativas de la zona, además de fomentar la participación comunitaria ayuda al fortalecimiento de la democracia mediante la participación activa de la comunidad, los docentes, alumnos, padres de familia y actores locales. La aplicación de los instrumentos de gestión en la Red favorece su funcionalidad debido a que se fomenta un

espacio de intercambio de experiencias y opiniones en los diferentes niveles educativos, teniendo en cuenta las diferentes realidades y características de cada zona.

5.8. Mejora de la gestión educativa en la Dimensión de Identidad

En esta dimensión, las personas e instituciones que conforman la Red provienen de diversas realidades, pero se agrupan en la Red en busca de un objetivo común con un trabajo participativo e integrado a los objetivos que se persigue; la consolidación de la identidad entre los miembros de la Red es fundamental para lograr y sustentar un trabajo educativo propiciando la formación de comunidades académicas coordinadas intersectorialmente, para formar alianzas estratégicas que van a permitir un sistema de monitoreo y un nuevo modelo de gestión educativo de la región, en el que sus componentes están en constante interrelación y a través de los cuales los actores constituyan canales de organización en busca de objetivos y cumplimiento de las políticas educativas, locales y nacionales.

5.9. Plan de mejora de los instrumentos de gestión

5.9.1. Fundamentación

El plan de mejora de los instrumentos de gestión, surge con la finalidad de mejorar la eficacia de la aplicación de los instrumentos con los que cuenta la Red educativa; además esta mejora va a permitir mejorar la estructura de la Red, hacerla flexible y adaptable al cambio, para que los miembros de la Red puedan alcanzar resultados eficientes en un tiempo determinado y mejorar de este modo la calidad educativa de la comunidad de Cachachi- Cajabamba, teniendo en cuenta las dimensiones de estudio y la diversidad cultural de la comunidad y expresado en los instrumentos de gestión de la Red educativa.

Los miembros de la Red son conscientes que la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión institucional son la base de la calidad educativa, porque constituyen herramientas que deben ser planificadas estratégicamente y alineadas a los objetivos de los proyectos a nivel nacional, regional y local para no perder la transversalidad y sobre todo orientar la gestión de la Red en base a las necesidades y fortalezas de la comunidad educativa de manera participativa, proactiva y organizada.

5.9.2. Objetivos

- Mejorar la calidad educativa de la comunidad.
- Planificar las actividades a desarrollar para la eficacia en la aplicación de los instrumentos de gestión.
- Enmarcar los instrumentos de gestión dentro de los proyectos nacionales, regionales y locales.
- Fortalecer la autonomía de las Instituciones Educativas que le permitan tomar decisiones y asumir responsabilidades por los resultados de la acción educativa

5.9.3. Alcances

El plan de mejora de los instrumentos de gestión va a servir como instrumentos orientadores y articuladores de los instrumentos de gestión de la Red para hacer eficiente el PEI y orientar las actividades de los actores educativos.

Las actividades y acciones de los instrumentos de gestión están enmarcadas en:

- La Ley general de educación N° 28044, en el Art. 66 y su reglamento DS 009-2005 ED. En su Art. 32 determina el mecanismo para una buena gestión institucional orientada en una gestión autónoma, participativa y transformadora a través de los instrumentos de gestión institucional.
- Política Pedagógica del D. S. N°. 013-2004-ED.
- Reglamento de Educación Básica Regular y aplicación de los alcances del D.S. N° 009-2005- ED.
- Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo.
- Proyecto educativo institucional PEI.
- Proyecto curricular institucional. PCI.
- Proyecto educativo regional. PER.
- Propuesta de gestión. PG
- Reglamento interno. RI
- Plan anual de trabajo para la mejora del aprendizaje. PAT.
- Informe de gestión anual IGA.

5.9.4. Metas

- Mejorar la acción pedagógica de manera eficaz y eficiente.
- Garantizar una formación integral a los estudiantes.
- Mejorar el nivel de los docentes.
- Construir nuevos sentidos para la educación, asesorar pedagógicamente a las Instituciones Educativas y convertirlos en comunidades académicas de aprendizaje orientados a la excelencia de los resultados.

5.9.5. Ejes de desarrollo

Este Plan de Mejora de los instrumentos de gestión se realizó en las 8 dimensiones consideradas para la variable de estudio:

1. Dimensión pedagógica.
2. Dimensión Administrativa- financiera
3. Dimensión institucional
4. Dimensión comunitaria
5. Dimensión intercultural
6. Dimensión solidaria
7. Dimensión democrática
8. Dimensión de identidad

5.9.6. Programación de actividades

Tabla 28. Programación de actividades

| Responsable | Plan | Dimensión | Actividades | Metas | Resultados |
|---|--------|--|---|--|--|
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 1 | Mejora de la Dimensión Pedagógica | -Talleres de capacitación a directores y docentes -Conformación de junta directiva | -acuerdos consensuados -Docentes mejoran su desempeño en el proceso enseñanza | -Plan Estratégico Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 2 | Mejora de la Dimensión Administrativa-financiera | -Conformación de junta directiva y Consejo Participativo -Reuniones con las | Formulación y evaluación del PEI Conformación del comité de | PEI Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento |

| | | | | | |
|---|--------|--------------------------------------|---|--|---|
| | | | APAFA, docentes y directores | evaluación Conformación del comité de vigilancia de los recursos | Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 3 | Mejora de la Dimensión institucional | -Charlas a directores y docentes -Reuniones con las APAFA, docentes y directores | Elaboración de la propuesta pedagógica del proyecto curricular Elaboración de la curricula educativa | PC Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 4 | Mejora de la Dimensión comunitaria | -Charlas a directores y docentes -Reuniones con las APAFA, docentes y directores | Participación de la comunidad Mejora de la relación con las familias y la comunidad | Plan Estratégico Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 5 | Mejora de la Dimensión intercultural | -Charlas a directores y docentes -Reuniones con las APAFA, docentes y directores | Articulación de las necesidades de la comunidad con los procesos de aprendizaje. Promover la identidad cultural. | Plan Estratégico Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 6 | Mejora de la Dimensión solidaria | -Reuniones con las APAFA, docentes y directores | Instruir a los alumnos en valores. Generar un clima amigable e integrador. | Plan Estratégico Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 7 | Mejora de la Dimensión democrática | -Charlas a directores y docentes -Reuniones con las APAFA, docentes y directores | Lograr la participación de todos los miembros de la Red. Mejorar los instrumentos de gestión para la mejora de la calidad | Plan Estratégico Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |
| Coordinador de la Red Docentes de la IE | Plan 8 | Mejora de la Dimensión de identidad | -Charlas a directores y docentes -Reuniones con las APAFA, docentes y directores | Respetar y practicar valores éticos morales y sociales para promover el desarrollo e identidad cultural. | Plan Estratégico Consensuado -Plan Anual de Trabajo consensuado -Reglamento Interno Consensuado |

CONCLUSIONES

1. La aplicación de los instrumentos de gestión de la Red educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi ayudan a mejorar la funcionalidad de la Red, mediante una organización participativa y democrática de sus miembros se fomenta la participación y respeto por su diversidad cultural, se promueve la identidad y el trabajo en equipo para orientar el trabajo pedagógico.
2. Los instrumentos de gestión en la dimensión pedagógica son producto de un trabajo participativo, periódico y aprobado por los miembros de la Red, en base a lo que los docentes elaboran sus programaciones curriculares teniendo en cuenta el contexto que los rodea.
3. La administración financiera es una dimensión que orienta los procesos de la Red y de sus instrumentos para lograr una educación democrática flexible y estructurada basada en una gestión autónoma, participativa y transformadora, orientando los procesos administrativos de acuerdo a sus necesidades y a los recursos disponibles.
4. La participación de los grupos de interés en el desarrollo institucional mediante convenios interinstitucionales y respeto por las opiniones de los miembros de la Red educativa: docentes, alumnos, padres de familia y comunidad va a contribuir a la reestructuración del sector educativo y a la formación de una ciudadanía competitiva con igualdad de oportunidades y con reconocimiento y respeto a la diversidad mediante la práctica de valores.
5. La participación comunitaria mediante un trabajo coordinado permite que los proyectos educativos que desarrolle la Red sean ejecutados con eficiencia.
6. El respeto por la diversidad cultural promueve un respeto por las opiniones de los integrantes de la Red para brindar una educación intercultural basada en la participación de las instituciones de la comunidad.
7. La aplicación de instrumentos en la Red genera un sistema de trabajo asociativo con igualdad de oportunidades para sus integrantes.
8. Las relaciones que se entablan entre los miembros de la Red generan la participación horizontal y con equidad de sus miembros para lograr los objetivos educativos comunes.

SUGERENCIAS

1. Los miembros de la Red educativa deben fomentar un trabajo conjunto de los docentes, padres de familia, alumnos y autoridades en cada una de las instituciones que conforman la Red para mejorar su funcionalidad en los aspectos organizativo, administrativo y pedagógico, teniendo en cuenta las dimensiones de la variable de estudio.
2. Fomentar y fortalecer la autonomía administrativa de la Red para mejorar su desempeño y solvencia mediante el uso adecuado de sus recursos y el compromiso de un trabajo en equipo e interinstitucional.
3. La Red Educativa debe ser es un espacio de intercambio de experiencias entre sus miembros, por lo que se sugiere promover esta interacción para lograr su funcionalidad mediante la elaboración y aplicación de instrumentos de gestión elaborados de acuerdo a su realidad y que cuenten con la participación y trabajo conjunto de todas las instituciones de la comunidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acuerdo Nacional de Gobernabilidad. 2000. *Política Educativa-Plan Institucional*. En: www.acuerdonacional.gob.pe/
- Alvarado, O. 1999. *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*. Perú: Fondo de Desarrollo Editorial/ Universidad de Lima.
- Alvarado, O. (2005). *Gestión de Proyectos Educativos*. Lima: Fondo Editorial. [dehttp://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm) Consulta 23/10/2016.
- Álvarez Oyarce, Otoniel .2008. *Cambios en la Gestión Educativa*. Lima: Editorial Arcabas.
- Ander-Egg, E. & Aguilar, M. 1997. *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Burgos, N.; Peña, C. 1997. *El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica*. Buenos Aires: Colihue.
- Carrasco, Sergio. 2002. *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. Universidad Mayor de San Marcos. Facultad de Educación.
- Casassus, J. 1998. *Descentralización de la Gestión a las Escuelas y Calidad de la Educación: ¿Mitos o Realidades?*. Argentina.
- Casassus, J. 2000. *Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO. Chile: Orealc.
- Centro de Estudios Estratégicos. 2011. *Para una educación exitosa en zonas rurales*. Lima: IPAE.
- Chadwick, C. 1978. *Tecnología educativa*. Buenos Aires.

- Consejo Nacional de Educación. 2011. *Sistematización de los modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y La Libertad*. Perú: USAID – SUMA.
- Cueto, Santiago; Torero, Máximo; León Juan & Deus Tua José. 2008. *Asistencia docente y rendimiento escolar: el caso del programa META*. Lima: GRADE.
- Díaz, Hugo. 2008. *Gestión Educativa: Crisis y Desafíos*. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú.
- Fingermann, Hilda. 2010. *Proyecto curricular institucional*. En: <http://educacion.laguia2000.com/estrategias-didacticas/proyecto-curricular-institucional> Consulta 23/10/2016

Instituto pedagógico nacional Monterico. S.f. *Como elaborar instrumentos de gestión institucional inclusivos*. Perú: COREFO.

- Guerrero, Luis & Alcázar, Lorena. 2011. *Para la mejora efectiva de la educación básica en el Perú: revisión y sistematización de los principales programas educativos*. Lima: IPAE.
- Gómez Luz Marina; Macedo, Julio. 2011. *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Perú: Rev. Gestión Educativa. Vol. 14 n° 26.
- IPE-UNESCO. 2003. *INTEGRA: Herramientas para la gestión de proyectos educativos con TIC*. Buenos Aires: IPE. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001580/158068s.pdf>
- Lavin, Sonia; Del Solar, Silvia; Padilla, Andrés. 1999. *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Guía metodológica para los centros educativos*. Santiago. En: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8650.pdf> Consulta:15/10/2016.
- Linares, Manuel. 2006. *Calidad de la Gestión Educativa*. Lima: Editorial Arteidea.

- López, Ana. 2005. *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- López, A; Ordoñez R.; Hernández de La Torre, E; Navarro Ma. José. 2013. *Funcionamiento de las redes educativas de centros escolares: desarrollo de un trabajo colaborativo*. Madrid, España: Revista española de orientación y psicopedagogía. Vol 24. N 1. Enero Abril 2013. Pp. 25-41.
- Martínez, Lucía. 2012. *Administración educativa*. México: Red Tercer Milenio.
- Minaya Albarracín, Dante. 2008. *La Gestión Educativa en el Perú*. Revista Peruana de Investigación Educativa. Lima.
- MINEDU. 2008. *Proyecto de Municipalización de la Educación*. Lima.
- MINEDU. 2011. *La escuela rural: Modalidades y prioridades de intervención. Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana (MECEP)*. Lima.
- MINEDU. 2013. *La gestión descentralizada de la educación*. En: <http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/la-gesti%C3%B3n-descentralizada-de-la-educacion.pdf> Consulta: 03/ 10/2016.
- MINEDU. 2014. *Plan anual de trabajo de las redes educativas para la mejora de los aprendizajes*. Proyecto USAID/PERU/SUMA.
- Naso, Federico. S.f. *Importancia de las redes educativas*. En: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/18296/Documento_completo_.pdf?sequence=1 Consulta: 03/ 10/2016.
- Passailaigue, Roberto. 2013. *Las redes educativas: una vía para mejorar la calidad del sistema educativo*.
- PAT 2014 Red Educativa Horacio Zeballos Gámez.
- Picón Espinoza, C. 1999. *Hacia el cambio educativo en Centroamérica*. UNESCO. Honduras.

- Ramírez, Doris. 2013. *El informe de gestión de la institución educativa*. En: <http://es.slideshare.net/ritasotomayorbravo/el-informe-de-gestion-de-la-institucion-educativa> Consulta: 23/ 10/2016.
- Reglamento de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez.
- Ruiz, José. 2012. *Gestión educativa y pedagógica*. En: <http://es.slideshare.net/ruizcalleja/gestin-educativa-y-pedaggica> Consulta: 03/ 10/2016.
- Sandoval, E. 2000. *La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes*. México: UPN/Plaza y Valdez.
- Suxo, Moisés. 2013. *Las redes educativas rurales inclusivas de la diversidad peruana*.
- Távara Fernández, Maritza. 2007. *Reformas en la Gestión Educativa Latinoamericana*. México: Editorial Nuevo Mundo.
- UNESCO. 2006. *Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo*. Madrid.
- _____2011. *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima.
- UNICEF. 2009. *Cómo diseñar un reglamento disciplinario escolar*. VENEZUELA: Mundo gráfico.
- Valdivia Vargas, Néstor. 2013. *La gestión educativa descentralizada en el Perú y el desarrollo de las funciones educativas de los gobiernos regionales: El caso de Ica*. Perú: GRADE.

PÁGINAS WEB

- Evaluación y Calidad de la Gestión Educativa: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm>

- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE): [http://
www.iipe-buenosaires.org.ar/](http://www.iipe-buenosaires.org.ar/)
- Proyectos de Municipalización de la Gestión Educativa: [http://
www.minedu.gob.pe/municipalizacion/](http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/)

ANEXOS

ANEXO 1: Validación por juicio de expertos

Yo,

.....,
identificado con DNI N°,con Grado Académico
de.....,Universidad.....

..... Hago constar que he leído y
revisado los ítems del test de la tesis titulada “Eficacia de la aplicación de instrumentos
de gestión en la mejora de la funcionalidad de la red educativa “Horacio Zeballos
Gómez” de Cachachi – Cajabamba. Año 2014” del maestrista Jaime Jacinto Castillo
Ruiz. Para evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta las variables empleadas en la
investigación

Las preguntas cumplen con los requisitos señalados en los indicadores.

Fecha.....

Apellidos y Nombres del evaluador.....

.....
FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 2: CUESTIONARIO

1= Siempre 2= A veces 3= Nunca

| N° | Cuestionario pregunta y/o ítem | 1 | 2 | 3 |
|----|--|---|---|---|
| | Dimensión Pedagógica | | | |
| 01 | Cuándo planificas tienes en cuenta los fines de la educación peruana para el logro de tu objetivos propuestos? | | | |
| 02 | ¿Te identificas con los fines de la educación peruana? | | | |
| 03 | En tus programaciones curriculares: anual, de unidad y sesión de aprendizaje tienes en cuenta las políticas educativas diseñadas en el Marco Curricular? | | | |
| | Dimensión Administrativa- financiera | | | |
| 04 | ¿Los instrumentos de gestión en su I.E. son actualizados constantemente? | | | |
| 05 | ¿La RED educativa cuenta con instrumentos de gestión? | | | |
| 06 | ¿La RED educativa aplica instrumentos de gestión. P.E.I, PCI, R.I. PAT para orientar sus procesos administrativos? | | | |
| 07 | ¿La RED cuenta con Reglamento Interno? | | | |
| 08 | ¿Los instrumentos de gestión eficaces en las Instituciones de la RED? | | | |
| | Dimensión Organizativa- operacional | | | |
| 09 | ¿Coordinas con los miembros de la red educativa para orientar tu trabajo pedagógico en beneficio de los alumnos? | | | |
| 10 | ¿Durante tu trabajo tienes en cuenta las sugerencias de los integrantes de la red educativa para mejorar tu trabajo? | | | |
| 11 | ¿Coordinas con todas las organizaciones sociales cercanas de la red educativa para lograr su apoyo? | | | |
| 12 | ¿Coordina con organizaciones para su apoyo económico a la red educativa? | | | |
| | Dimensión Comunitaria | | | |
| 13 | ¿Buscas la participación de las instituciones que se encuentran en el ámbito de tu red en beneficio de la gestión del aprendizaje de los estudiantes? | | | |
| 14 | ¿Trabajas con todos los integrantes de tu red demostrando una actitud democrática y solidaria? | | | |
| 15 | ¿La red educativa demuestra solidaridad con los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad cuando sea necesario? | | | |
| | Dimensión Intercultural | | | |
| 16 | ¿Fortaleces las potencialidades de los docentes y directores que pertenecen a la red mediante tus sugerencias? | | | |
| 17 | ¿Compartes los resultados de las capacitaciones que te brinda tu red educativa, para el fortalecimiento de la misma? | | | |
| 18 | ¿Estimulas el trabajo participativo de los docentes y directores que pertenecen a la red? | | | |
| | Dimensión Solidaria | | | |
| 19 | ¿Eres empático con todos los integrantes internos y externos de la red educativa? | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 20 | ¿El coordinador y facilitador demuestran una comunicación horizontal con los demás integrante de la red? | | | |
| | Dimensión Democrática | | | |
| 21 | ¿Las decisiones que se toman en la red son democráticas y participativas? | | | |
| 22 | ¿El Coordinador promueve la participación de todos los integrantes de la red para la elaboración de los documentos de gestión? | | | |
| | Dimensión de Identidad | | | |
| 23 | ¿Permites la participación de otras organizaciones en la red educativa para mejorar la gestión y el logro de mejores aprendizajes? | | | |
| 24 | ¿Conversas con tus compañeros de trabajo para la consolidación plena de la red educativa y su buen funcionamiento? | | | |

ANEXO 3: FOTOS

Reunión de organización de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez

Por el profesor Juan Manuel Castillo Sánchez



Reunión de trabajo para la formulación del Plan Anual de Trabajo con especialista de UGEL Cajabamba.



Analizando el calendario comunal para la elaboración del Plan Anual de Trabajo para la mejora de los aprendizajes RED Educativa Horacio Zeballos Gámez



Reunión de trabajo para la elaboración del Reglamento Interno de la Red Educativa Horacio Zeballos Gámez de Cachachi con especialista de la Dirección Regional de Educación.

