

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSGRADO



### MAESTRÍA EN CIENCIAS MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

### TESIS

Evaluación de la gestión en la red educativa institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014.

Para optar el Grado Académico de:

### MAESTRO EN CIENCIAS

**Presentado por:**

**BR. DARWIN JESÚS SILVA BUSTAMANTE**

Asesor:

**DR. ELFER GERMÁN MIRANDA VALDIVIA**

Cajamarca - Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by  
SILVA BUSTAMANTE, Darwin Jesús  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSGRADO



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**  
**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS APROBADA**

Evaluación de la gestión en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014.

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentado por:**

Br. Darwin Jesús Silva Bustamante

**Comité Científico**

Dr. Elfer Miranda Valdivia  
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Presidente del Comité Científico

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera  
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez  
Miembro de Comité Científico

Cajamarca – Perú

2017



# Universidad Nacional de Cajamarca

## Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU


### PROGRAMA DE MAESTRIA

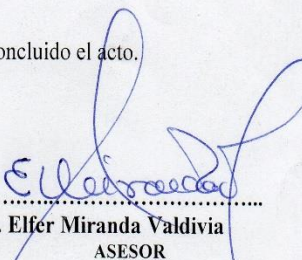
#### ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

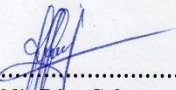
Siendo las 3:00 p.m. de la tarde del día 03 de agosto del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR** en Representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro de Jurado Evaluador, **Dr. ELFER MIRANDA VALDIVIA** en calidad de Asesor; **M.Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA, M.Cs. ANDRÉS VALDIVIA CHÁVEZ** como integrantes del Jurado Evaluador. 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 "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA RED EDUCATIVA INSTITUCIONAL "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" EN EL DISTRITO DE COSPÁN EN EL 2014", presentado por el Br. **DARWIN JESÚS SILVA BUSTAMANTE**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.


Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de DIECISIETE (17) EXCELENTE; la mencionada Tesis; en tal virtud, el Br. **DARWIN JESÚS SILVA BUSTAMANTE** 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 4:50 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar**  
JURADO EVALUADOR

  
.....  
**Dr. Elfer Miranda Valdivia**  
ASESOR

  
.....  
**M.Cs. Waldir Díaz Cabrera**  
JURADO EVALUADOR

  
.....  
**M.Cs. Andrés Valdivia Chávez**  
JURADO EVALUADOR

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres

Anaximandro Silva Martínez y Victoria Bustamante Sánchez,

artífices de mi existencia, que me guían

desde el cielo y guiarán siempre hacia el

mejoramiento continuo.

A mis queridas y adoradas hijitas  
Tatiana y Danna, por ser fuente  
de mi inspiración y motivación  
diaria.

A mi esposa Araceli Mendoza por su constante  
apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mis pasos día a día en este proceso y por encaminar mi vida por este rumbo que tantas satisfacciones y aprendizajes ha dado a mi existencia.

Expreso mi gratitud a los autores e investigadores que diariamente nos enriquecen con sus aportaciones a través de sus producciones escritas, engrandeciendo así el campo del saber.

En segundo lugar, quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a los directores, docentes, padres de familia y estudiantes de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, por su participación incondicional colaboración y ayuda que facilitaron el desarrollo del presente trabajo investigación.

Al Dr. Elfer G. Miranda Valdivia, por sus consejos y observaciones adecuadas que me permitieron continuar con el proceso de la presente investigación, de una manera pertinente.

Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar por su tiempo y apoyo desinteresado para mejorar la presente investigación.

A la Dra. Marina Estrada Pérez directora de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca que en coordinación efectiva con el Gobierno Regional de Cajamarca han hecho posible la presente investigación dentro del desarrollo de la presente maestría.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	xix

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	3
2.1. Problemas derivados	3
3. Justificación del problema	4
4. Delimitación	4
5. Limitaciones	5
6. Objetivos de la investigación	6
6.1.    Objetivo General	6
6.2.    Objetivos Específicos	6

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación	7
1.1.    A nivel Internacional	7
1.2.    A nivel Nacional	9
1.3.    A nivel Local	11
2. Bases teórico Científicas	12
2.1.    ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa?	13

2.1.1.	¿Por qué es tan importante la matriz de evaluación de la gestión	13
2.1.2.	¿Cómo está organizada la Matriz evaluativa?	14
2.2.	Metodología para la autoevaluación institucional	15
2.2.1.	Características de la evaluación	15
2.2.2.	Proceso de autoevaluación institucional	16
2.2.3.	Instrumento de evaluación por gestión	16
1.	Documentos	16
2.	Indicadores	17
2.1.	Gestión directiva	17
2.2.	Gestión académica	18
2.3.	Gestión administrativa	18
2.4.	Gestión de la comunidad	18
2.3.	Teoría de sistemas	18
2.4.	Teoría del comportamiento en la administración	23
2.5.	Teoría del comportamiento organizacional	28
2.5.1.	Principios que animan los modelos de gestión	30
2.5.1.1	La perspectiva normativa	31
2.5.1.2.	La visión prospectiva	31
2.5.1.3.	La visión estratégica	31
3.	Definición de Términos Básicos	33
3.1.	La Teoría General de Sistemas	33
3.1.1.	Tipos de sistemas	33
3.1.1.1.	En cuanto a su constitución	33
3.1.1.2.	En cuanto a su naturaleza	34
3.2.	Evaluación	34
3.3.	Gestión	36
3.4.	Organización	36
3.5	Gestión educativa	37
3.6	Administración	38
3.7	Dimensión pedagógica	39
3.8	Dimensión institucional	39
3.9	Dimensión administrativa	40



3.10	Dimensión comunitaria	41
3.11	Planificación	41
3.12	Red Educativa Institucional	42
3.12.1	Principios que sustentan la Red Educativa	43
3.12.2	Objetivos de la Red Educativa	44
3.12.3	Criterios para crear las Redes Educativas	44
	3.12.3.1. Determinación de los ámbitos	44
	3.12.3.2. Selección del Centro Base	45
3.12.4	Organización de la Red Educativa	46
	3.12.4.1. Estructura Orgánica	46
	3.12.4.2. Equipos Técnicos de la Red	47
	3.12.4.3. Funciones del Equipo Itinerante	49
	3.12.4.4. Cuadro de Personal del Centro Base (CAP)	50
	3.12.4.5. Funciones de las Redes Educativas Institucionales	50
3.12.5	Instrumentos de Gestión de la Red Educativa	50
	3.12.5.1. Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI)	50
	3.12.5.2. Plan Anual del Centro Educativo	51
	3.12.5.3. Proyecto Curricular de la Red	52
	3.12.5.4. Reglamento Interno de la Red	53
	3.12.5.5. Informe de Gestión Anual de la Red Educativa. (IGA)	54
3.12.6.	Alianzas Estratégicas con Sectores de la Administración Pública	55
3.12.7.	Alianzas con Gobiernos Locales Provincial y Distritales	57
3.12.8.	Alianzas con Organismos No Gubernamentales (ONG)	57
3.12.9.	La comunicación de la escuela con los padres de familia y los miembros de la comunidad	58
3.12.10	Evaluación de las iniciativas de participación de la comunidad en las redes educativas	58

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

1. Hipótesis de la investigación.	
1.1. Hipótesis central	61
2. Variable	61
3. Matriz de operacionalización de variable	61
4. Población	64
5. Muestra	64
6. Unidad de análisis	64
7. Tipo de investigación	64
8. Diseño de investigación	65
9. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	65
10. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	65

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”: Dimensión pedagógica	67
4.2. Resultados de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”: Dimensión institucional	71
4.3. Resultados de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”: Dimensión administrativa	75
4.4. Resultados de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”: Dimensión comunitaria	79
4.5. Consolidado de la gestión pedagógica de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”	83
4.6. Consolidado de la gestión institucional de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”	85
4.7. Consolidado de la gestión administrativa de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”	87
4.8. Consolidado de la gestión comunitaria de la evaluación de la gestión a la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”	89

## **CAPÍTULO V**

PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN UNA RED EDUCATIVA	91
PLAN DE MEJORA	106
CONCLUSIONES	115
SUGERENCIAS	116
LISTA DE REFERENCIAS	117
APÉNDICES/ANEXOS	126
MATRIZ DE CONSISTENCIA	127

## LISTA DE TABLAS

Tabla 01	Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los estudiantes	67
Tabla 02	Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los directores	68
Tabla 03	Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los docentes.	69
Tabla 04	Resumen de la evaluación de la dimensión pedagógica de los padres de familia.	70
Tabla 05	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los estudiantes.	71
Tabla 06	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los directores.	72
Tabla 07	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los docentes.	73
Tabla 08	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional de los padres de familia.	74
Tabla 09	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los estudiantes.	75
Tabla 10	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los directores.	76
Tabla 11	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los docentes	77
Tabla 12	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa de los padres de familia.	78
Tabla 13	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los estudiantes	79
Tabla 14	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los directores	80
Tabla 15	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los docentes.	81
Tabla 16	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los	82

	padres de familia	
Tabla 17	Consolidado de la evaluación de la gestión pedagógica en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"	83
Tabla 18	Consolidado de la evaluación de la gestión institucional en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"	85
Tabla 19	Consolidado de la evaluación de la gestión administrativa en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"	87
Tabla 20	Consolidado de la evaluación de la gestión comunitaria en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"	89

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los estudiantes.	67
Gráfico 02	Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los directores.	68
Gráfico 03	Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los docentes.	69
Gráfico 04	Resumen de la evaluación de la dimensión pedagógica de los padres de familia.	70
Gráfico 05	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los estudiantes.	71
Gráfico 06	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los directores	72
Gráfico 07	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los docentes	73
Gráfico 08	Resumen de la evaluación de la dimensión institucional de los padres de familia	74
Gráfico 09	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los estudiantes.	75
Gráfico 10	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los directores.	76
Gráfico 11	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los docentes	77
Gráfico 12	Resumen de la evaluación de la gestión administrativa de los padres de familia	78
Gráfico 13	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los estudiantes	79
Gráfico 14	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los directores	80
Gráfico 15	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los docentes	81
Gráfico 16	Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los	82

	padres de familia	
Gráfico 17	Consolidado de la evaluación de la gestión pedagógica en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"	84
Gráfico 18	Consolidado de la evaluación de la gestión institucional en la red educativa " Nuestra Señora del Rosario"	85
Gráfico 19	Consolidado de la evaluación de la gestión administrativa en la red educativa " Nuestra Señora del Rosario"	87
Gráfico 20	Consolidado de la evaluación de la gestión comunitaria en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"	89

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

1.	PEI	Proyecto Educativo Institucional.	5
2.	PCIE	Proyecto Curricular de Institución Educativa.	5
3.	PAT	Plan Anual de Trabajo	5
4.	IGA	Informe de Gestión Anual	5
5.	RI	Reglamento Interno	5
6.	UGEL	Unidad de Gestión Local	6
7.	I.E.	Institución Educativa	16
8.	G.S.T	Sistema General de Sistemas en inglés	19
9.	C.O.	Comportamiento Organizacional	29
10.	FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	50
11.	UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	35
12.	PCI	Proyecto Curricular Institucional	39
13.	CAP	Cuadro de Asignación de Personal	50
14.	PDI	Proyecto de Desarrollo Institucional	50
15.	MED	Ministerio de Educación	53
16.	PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria	55
17.	PRONAMACHS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos	56
18.	INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales	56
19.	SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria	56
20.	EFQM	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial,	91
21.	SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.	91



## RESUMEN

El presente informe tuvo como objetivo “Evaluar la gestión en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014”. Esta investigación es de tipo no experimental, descriptivo, Ex Post Facto. La muestra estuvo conformada por 14 Directores, 30 docentes, 83 estudiantes, 89 padres de familia de la Red. Para la recolección de la información se aplicó cuatro tipo de cuestionarios (a docentes, estudiantes, directivos y padres de familia) para evaluar la gestión en cada una de sus dimensiones de las instituciones educativas de la red educativa en referencia. En lo concerniente a la gestión pedagógica se obtuvo un 23.76 % ubicándose en el nivel de regular, en la gestión institucional se obtuvo un 23.67 % situándose en un nivel de regular, en la gestión administrativa se obtuvo un 23.31 % hallándose en un nivel regular, en la gestión comunitaria se obtuvo como resultado un 23.26 % encontrándose también en un nivel de regular. Por lo tanto, se concluye que a nivel global la evaluación de la gestión de la red educativa institucional ha sido de carácter regular, pues de acuerdo con la tabla de evaluación se obtuvo un 23.50 % con lo que se demuestra que se cumplieron los objetivos y se rechaza la hipótesis.

**Palabras clave:** Evaluación de la gestión, red educativa institucional, dimensión pedagógica, dimensión institucional, dimensión administrativa, dimensión comunitaria.

## ABSTRACT

The objective of this report was to “Evaluate the management in the Institutional Educational Network” Nuestra Señora del Rosario “in Cospán district, 2014.” This is a non-experimental, descriptive, Ex Post Fact research. In order to get the information, there were applied four types of questionnaires to teachers, students, managers and parents to evaluate the management in each one of the educational institutions’ dimensions at Nuestra Señora del Rosario educational network. The results show that in the pedagogical management the level is regular with a 23.76 %, in the institutional management, it was obtained a 23.67 %, a regular level, in the administrative management, it was obtained 23.31 %, that means a regular level and in the community management, it was also obtained a result of 23.26 % which is also a regular level. Therefore, it is concluded that at a global level the evaluation of the management of the institutional educational network Nuestra Señora del Rosario has been regular with a 23.50 %, it demonstrates that the objectives were met and the hypothesis has been rejected.

**Key words:** Management evaluation, institutional educational network, pedagogical dimension, institutional dimension, administrative dimension, community dimension.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge un conjunto de ideas que permitió entender de mejor manera el sentido, la orientación y la perspectiva de la Red Educativa Institucional como un modelo de gestión educativa para las áreas rurales.

La funcionalidad y resultados de una organización se debe a la calidad de interacción, dependencia de sus componentes, personas, materiales y tecnologías, sobre todo de las personas, quienes son las que dan vida a las organizaciones, al desarrollo científico, económico, tecnológico y social desde cualquier espacio; además sus objetivos es llegar a enfrentar retos y desafíos con la finalidad de satisfacer necesidades y mejorar su bienestar.

Las organizaciones como fundamento del desarrollo social, evolucionan y se dinamizan en función de sus necesidades y del medio que les rodea para esto existen teorías definidas por estudiosos que determinan el factor interno y externo como red educativa institucional, evaluación de la gestión, dimensión pedagógica, dimensión institucional, dimensión administrativa, dimensión comunitaria.

Cabe mencionar que en muchas Instituciones Educativas no obstante a contar con la buena preparación académica de los docentes, se descubre que existe insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación que obedece a causa de una mala gestión por parte del personal directivo y de la comunidad de su entorno.

La estructura de la presente tesis comprende cuatro capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento y formulación del problema de la investigación, la justificación, delimitaciones, limitaciones, línea de acción y objetivos de la investigación. En ésta parte se sustenta los motivos que nos permite realizar esta investigación.

En el capítulo II comprende el marco teórico en el que se detallan los antecedentes, las bases teórico científicas, así como la definición de términos básicos. El marco teórico otorga soporte y sustento científico a nuestra investigación, es la

parte en el que se tiene en cuenta los aportes de los investigadores sociales y las experiencias de actores en esta temática

En el capítulo III se presenta el marco metodológico donde se da tratamiento a la hipótesis y variable, así como se especifica la metodología, el diseño, la muestra y población, las técnicas e instrumentos utilizados, así como la validación de los instrumentos a utilizar.

En el capítulo IV comprende el análisis, discusión de los resultados y la prueba de hipótesis.

Posteriormente se presenta las conclusiones a las que se ha llegado y sugerencias a ser tratadas por los involucrados, además se añade como evidencias de la investigación los apéndices y anexos.

En el capítulo V se plantea una propuesta de evaluación para ser aplicada en la gestión, además se plantea un plan de mejora de la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán, provincia y región Cajamarca

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

En el Perú las comunidades campesinas y nativas y en general las poblaciones rurales, son organizaciones solidarias por principio y tradición. 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. Aprendiendo de estas costumbres es que se plantea la organización de las instituciones educativas en redes educativas, por ser un todo integral conformado por un conjunto de elementos dinámicos que interactúan entre sí para lograr objetivos comunes.

Los docentes integrantes de las diferentes Instituciones Educativas Cajamarquinas han tenido la clara intención de organizarse, pero la normatividad educativa vigente cuenta con muy poca información oficial que regule sus niveles de relación, optimización de los recursos con los que intervienen, valoren cada una de sus acciones concretas, visualicen la comunidad como un sistema en el que están inmersos subsistemas, los cuáles no pierden su individualidad, sino que llegan a potenciar sus acciones cuando lo hacen de una manera más coordinada e integrada, donde el poder del conocimiento no se ve centralizado, sino se extiende a toda la red educativa; y menos aún la evaluación de las redes educativas institucionales, tampoco se cuenta con criterios técnicos que clarifiquen y estimulen a los docentes integrantes de las instituciones educativas de los diferentes niveles educativos presentes en una determinada zona los que los guíe para el ¿cómo? organizarse y realizar un trabajo coordinado, integrado; que vaya de acuerdo a sus diferentes estilos y necesidades sociales y culturales y en respeto armonioso con su medio ambiente, de tal manera que en muchas ocasiones se genera mucha desidia por la organización de las redes y finalmente se genera la desintegración y el desinterés por el trabajo cooperativo y más aún se reduciría la generación de nuevas propuestas educativas que conlleven a desarrollar propuestas reales y efectivas en la región Cajamarca.

Hasta la actualidad no se ha elaborado o no existe documento que actué como propuesta (manual, guía, etc.) oficial del ministerio de educación en el que se demarque, oriente y sugestione a toda la comunidad educativa y demás instancias locales que permitan mejorar el fortalecimiento y los procesos educativos a través del intercambio de experiencias educativas y de gestión como se debe desarrollar la evaluación institucional de la gestión educativa de sus cuatro dimensiones (administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria); en una red educativa institucional.

En la Región Cajamarca se ha dado un espacio especial dentro del sector educación el que está considerado a las redes educativas dentro del Proyecto Educativo Regional, Proyecto de mejora de la Calidad educativa y el Plan Cuatrienal de Educación para mejorar la calidad educativa a través de esta organización ya que se cuenta con la presencia de los tres niveles de inicial, primaria y secundaria.

En el Ministerio de Educación, las redes de investigación e innovación educativa han sido promovidas por el Área de Innovaciones Educativas de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica. DINESST. Surgieron en el año 2002, a partir de una iniciativa de profesores de colegios ganadores de proyectos de innovación pedagógica, como una estrategia para garantizar la sostenibilidad de sus propuestas. El propósito era generar un espacio para facilitar el intercambio y difusión de las experiencias en la perspectiva de una colaboración voluntaria de los profesores involucrados.

Inicialmente las redes educativas surgieron como redes locales de colegios de Educación Secundaria ganadores de proyectos de innovación en las ciudades de Jaén, Tarapoto, Puerto Maldonado, Chiclayo, Pucallpa y otras más. Los profesores de los colegios ganadores de proyectos fueron reconociendo el valor de sus propuestas, identificando similar capacidad en colegas de otros colegios y vinculándose con ellos al margen o sin intermediación de los órganos de gestión descentralizada del Ministerio de Educación.

Desde el lado de la denominada sociedad civil, organismos no gubernamentales (ONG) de reconocida trayectoria promueven experiencias educativas innovadoras

con alumnos y profesores mediante la estrategia de redes educativas con participación de instituciones educativas y profesores estatales. Estas ONG buscaban que el Ministerio de Educación expidiera un marco normativo que permitiera un mejor desarrollo de las experiencias innovadoras y del trabajo en red y finalmente sus esfuerzos dieron frutos.

En la Red Institucional que integramos es evidente la descoordinación de la Red con otras organizaciones e instituciones sociales y un bajo nivel de la calidad educativa en sus tres niveles, resultando importante trabajar en forma organizada e integral de tal forma que ayude a los docentes no solo a responder las demandas y necesidades actuales de nuestro contexto sino también, una mejor organización que facilite reflexionar sobre su práctica Pedagógica y mejorar la calidad educativa logrando una formación integral que todos queremos.

## **2. Formulación del problema**

¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?

### **2.1. Problemas derivados**

**P1.** ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión pedagógica de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?

**P2.** ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión Institucional de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?

**P3.** ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión administrativa de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?

**P4.** ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión Comunitaria de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?

### **3. Justificación del problema**

Las transformaciones en el transcurso educativo, el desarrollo tecnológico y los cambios en la organización social, así como la globalización demanda la necesidad de promover una cultura orientada a la mejora del desempeño docente. Frente a esta situación la organización y fortalecimiento de redes institucionales asumen el papel fundamental como un instrumento para un nuevo modelo de gestión.

Las redes educativas son un espacio social que contribuyen de manera significativa a promover los intereses de los directores, docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad en su conjunto que revierta de alguna manera en alcanzar la meta propuesta por el Ministerio de Educación. Las Redes Educativas deben entenderse como un equipo organizado orientado a lograr una educación de calidad en los tres niveles (inicial, primaria y secundaria).

Esta problemática tiene influencia en nuestra sociedad afectando al progreso de nuestro país ya que todavía no existe un interés real por parte de los involucrados en estudiarlo y dar solución alguna a este tipo de situaciones.

Se hace necesario el estudio de cómo se han organizado y cómo viene funcionando las redes y si hay comunicación efectiva e integración con las organizaciones de base, gobiernos locales y otros agentes que se encuentren presentes en la zona, además impulsar mayor cantidad de propuestas reales, originadas a través de un trabajo estratégico, coordinado y basadas en experiencias pedagógicas innovadoras.

Este estudio tiene la finalidad de mejorar las experiencias educativas y mejorar la gestión de las redes educativas y así aumentar las propuestas pedagógicas y el buen funcionamiento de coordinación y trabajo efectivo con el resto de la comunidad educativa que se encuentre en el ámbito.

### **4. Delimitación**

La presente investigación se realizó en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” del distrito de Cospán en el año 2014, la red está conformada



por 16 instituciones, de las cuales 02 son de nivel inicial, 12 son del nivel primario y 2 son del nivel secundario (01 de gestión pública y 01 de gestión comunal) y se realizó desde marzo hasta noviembre del 2014.

El soporte científico, de nuestra investigación se fundamenta en los enfoques y teorías Teoría de sistemas, Teoría del comportamiento en la administración y la Teoría del comportamiento organizacional.

La línea de investigación es en Gestión de Políticas Educativas con un eje temático de Políticas educativas para el fortalecimiento del trabajo en redes educativas rurales.

## **5. Limitaciones**

Las más importantes limitaciones de esta investigación son las siguientes:

- 3.1. Compromiso de las instancias intermedias de educación y las autoridades locales y de las organizaciones de base.
- 3.2. Inestabilidad política y cambio de autoridades que puede poner en riesgo la continuidad del compromiso de las diferentes instancias de gobierno e incluso de autoridades de instancias intermedias de educación.
- 3.3. Cambio en las políticas públicas generando una eliminación del trabajo en redes educativas institucionales.
- 3.4. Escasa bibliografía local sobre evaluación de la gestión en redes educativas.
- 3.5. Interés de los integrantes de la red por participar activamente en las diversas actividades presentadas.
- 3.6. Disminución de los integrantes de la Red Educativa Institucional.
- 3.7. La red educativa no cuenta con documentos de gestión hechos (PAT, PEI, RI, IGA y PAT).

3.8.El área encargada de las redes educativas de la UGEL de Cajamarca no cuenta con datos actualizados de las redes de Cajamarca y no le dan la importancia debida.

## **6. Objetivos de la investigación:**

### **6.1.Objetivo general:**

Evaluar la gestión en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014.

### **6.2.Objetivos específicos:**

O1. Determinar el resultado de la evaluación de la gestión pedagógica en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán, provincia de Cajamarca el año 2014.

O.2. Determinar el resultado de la evaluación de la gestión institucional en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán, provincia de Cajamarca el año 2014.

O3. Determinar el resultado de la evaluación de la gestión administrativa en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán, provincia de Cajamarca el año 2014.

O4. Determinar cuál es el resultado de la evaluación de la gestión comunitaria en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán, provincia de Cajamarca el año 2014.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes

##### 1.1. A nivel Internacional

1.1.1. Quintero (2009), para graduarse como maestro desarrollo su investigación titulada “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de ciudad Bolivar, en la jornada de la mañana”; planteando como objetivo general diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio Rafael Uribe; presentando recomendaciones para el directivo, docente, administrativos, padres de familia y estudiantes, en este documento se menciona que el rector o docente administrativo, debe ser quien plantea, gestiona, lidera, organiza y concerta los propósitos o estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución; esta investigación es de enfoque descriptivo, transversal con diseño no experimental, según los instrumentos de recolección de datos, objetivos, hipótesis y variable y de acuerdo con las respuestas dadas por los encuestados y entrevistados llegaron a la conclusión de que se reconoce y acepta por parte de los padres de familia y acudientes de la Institución Educativa Rafael Uribe, de una participación activa y su liderazgo total en la persona de la Rectora, las Coordinadoras y de los profesores y profesoras del Centro para poder realizar procesos de Gestión Educativa que mejoren los niveles de Convivencia Escolar en cuatro áreas principales: Disciplina y convivencia, ayuda en los problemas de estudiantes, búsqueda constante de la calidad.

1.1.2. Caicedo (2012), en su tesis para obtener el grado de maestro en Educación y Desarrollo Social denominada “Evaluación de la calidad educativa de la sección nocturna del Instituto Tecnológico “Vicente Fierro” en Tulcán - Ecuador”, tiene como objetivo general “Evaluar la calidad educativa a través de una metodología descriptiva en el Instituto Tecnológico “Vicente Fierro”; concluyó que la Gestión Directiva del centro investigado presenta una

valoración negativa debido a que su estilo de gestión no está encaminado al desarrollo de la educación nocturna, esto se evidencia en la poca receptividad de los directivos hacia los demás actores educativos y además el proceso de relación con la comunidad es deficiente debido a que no existe una vinculación en proyectos sociales, educativos, culturales o de servicio. Pero cabe destacar que las instalaciones como aulas, canchas deportivas, se encuentra a disposición de la comunidad.

1.1.3. Gómez (2013), realizó una investigación para obtener el grado de Licenciado en gestión de instituciones educativas, denominado “Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional”, tiene como objetivo general Analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima institucional en una escuela de nivel secundario, concluyó que en cuanto a los estilos de gestión escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción, pudo observarse que los directivos tiene una presencia visible y activa, los directivos tiene relaciones cordiales con todo el personal, infiriéndose un estilo informal que le muestra importancia a la comunicación a través de diferentes canales originando confianza y obligaciones compartidas evidenciándose que los directivos revalorizan talentos alusivos a las relaciones humanas y esto parecería marcar un estilo interpersonal en la institución, además en cuanto a las tareas, el equipo de conducción afirma conformar equipos de trabajo; mientras que los docentes revelan lo contrario. En correlación con los roles del equipo directivo como líderes en los distintos estilos de gestión escolar, queda aparente que se realizan estrategias para estimular la participación de los docentes, aunque se tiene certidumbre que los mismos no las reconocen.

1.1.4. López Martínez, et al. (2013), en la Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, de la Asociación Española de Orientación y Psicopedagogía Madrid, España; escriben un artículo denominado “Funcionamiento de las redes educativas de centros escolares: desarrollo de un trabajo colaborativo” en el que tiene por objetivos “conocer el inicio del trabajo y la formación en red, analizar el diseño y desarrollo de las redes, examinar sus recursos

humanos y materiales, comprender la organización del trabajo en red”, utilizando una metodología descriptivo-narrativa y fundamentándose en un enfoque cualitativo de investigación, concluyó que “el buen funcionamiento del trabajo en red precisa otorgar mayor autonomía a los equipos directivos en la movilización del profesorado”, podría facilitar la continuación de los docentes en los centros durante el desarrollo del proyecto en red, asimismo los centros escolares se basa en la participación de comunidades profesionales de aprendizaje que trabajan en la mejora de aspectos relacionados con la educación para la equidad, desarrollo de un currículum comprensivo, así como la comunicación a la comunidad educativa en general, cumpliendo un objetivo fundamental de intercambiar hábitos pedagógicos y planificar modelos de organización y gestión para la mejora continua y la innovación en los centros educativos

## **1.2. A nivel Nacional**

1.2.1. Según Sorados (2010), en su investigación para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, en el que se planteó como objetivo general “Determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009”, utilizó un método de investigación el tipo de investigación es básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad. Concluyó que la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico ya que presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949 en su investigación, por otro lado, recomienda que la calidad es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación. Si bien es cierto que el gobierno peruano plasmando su compromiso como país integrante de las cumbres de Jontiem y Dakar, ha implementado de materiales a las instituciones educativas del país, no lo ha hecho con la gran tarea de capacitar y educar a los docentes en temas de calidad de la gestión educativa.

- 1.2.2. Alarcón (2013), en su tesis para optar el grado de maestro en educación con mención en docencia e investigación universitaria denominada “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana”, su método de investigación es Transeccional o Transversal, concluyó que el planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora continua de las Instituciones, todas; con menos de 20 años de funcionamiento; no obstante, con excelentes organizaciones administrativas, así como también la relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad.
- 1.2.3. Según Salazar (2010), en su investigación para optar el grado académico de Magíster en Educación con Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa denominada “Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos, 2009”, tiene como objetivo general “Conocer el nivel de la calidad de gestión del personal directivo en el nivel secundaria de menores de la Institución Educativa; Utilizó el método de investigación descriptivo, cuantitativo, no experimental; concluyó que el nivel de calidad de la Gestión del Personal Directivo de la Institución Educativa, resultó deficiente, ya que el 52% de los docentes encuestados lo ubicó en la escala de malo, estos resultados evidencian que la Institución Educativa no cuenta con un comité de evaluación del personal adecuado, según las normas establecidas, ni con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo, además se arribó a que la dirección de la Institución Educativa no tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la Institución Educativa, pues no toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa para realizar actividades y resolver los problemas internos de la Institución.
- 1.2.4. Vargas (2010), en su Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación denominada “Gestión

pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos”, con su método de estudio descriptivo, y su objetivo general “Describir la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo”, concluyo que los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa, el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente, motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones, dentro de sus sugerencias se encuentra la comunicación más fluida para que los docentes aporten y sean escuchados, mejorar la coordinación de acuerdo a horarios para reuniones, donde se unifiquen juicios para mejorar la delegación de compromisos y las principales opciones y finalmente el coordinador debe ser el más apropiado para ejercer liderazgo, más motivador y confiable. Se propone cursos de coaching y liderazgo teniendo en cuenta mayor tolerancia hacia docentes; y coherencia entre lo que se hace y se dice.

### **1.3. A nivel Local**

- 1.3.1. Lingán (2015), en su tesis para optar el grado académico de maestro en ciencias denominado “Clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa Amautas competitivos de la provincia de San Miguel - 2014”, planteando como objetivo general “Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa ”, utilizó el método de investigación no experimental de tipo transeccional descriptivo-correlacional, concluyó que existe correlación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, además se demuestra que el director asume el liderazgo en los niveles de regular a positivo; teniendo limitaciones sobre todo de carácter formativo para movilizar los componentes y procesos de la enseñanza aprendizaje, así como para la conclusión técnica y científica a la institución educativa, además la promoción por parte del director de la investigación, la innovación y la creatividad así como el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes son negativas; estos efectos

influyen significativamente en el cambio, desarrollo y trascendencia institucional.

1.3.2. Según Ocón, (2013), en su investigación para obtener el grado académico de magíster en educación con mención en administración de la educación denominada “Organización y fortalecimiento de la red institucional “Educadores de hoy y siempre” en el distrito de Jesús, como modelo de gestión para mejorar el trabajo pedagógico y administrativo en el año 2013”; plantearon como objetivo general Determinar que la organización y el fortalecimiento de la Red Institucional “Educadores de hoy y siempre”, utilizaron como método de investigación exploratorio y descriptivo, concluyeron que la organización y el fortalecimiento de la Red institucional “Educadores de Hoy y Siempre”, como modelo de gestión permite e influyen directamente para mejorar el trabajo pedagógico y administrativo, además sugieren que para materializar un estudio se debe trabajar en función del bien común, ya que posiciones contrarias disminuye el interés de la participación y genera encuentros entre los miembros de la comunidad educativa.

## **2. Bases teórico científicas**

Mariñas (2013, p.20). Nos afirma que estudiar acerca de una Red educativa institucional y evaluar su gestión es analizar los aportes de las diversas escuelas, enfoques, corrientes, ciencias y disciplinas que tienen como fundamento el estudio de la persona y las organizaciones, el comportamiento y cultura de los seres vivos, en toda la dimensión social.

Como espacio descentralizado la Red Educativa, es una organización con amplia autonomía, en el que el Sector Educación asume el liderazgo para desarrollar una educación de calidad con equidad para atender prioritariamente a los más necesitados, además de integrar instituciones educativas, integra también organizaciones de la comunidad, organismos de los demás sectores del Estado e instituciones de la sociedad civil, de tal manera que la red tiene una organización multisectorial, que contribuye a democratizar la educación, promover la participación de los actores sociales y propiciar el desarrollo local.



Las investigaciones sobre las teorías organizacionales y administrativas han evolucionado en forma gradual y progresiva de acuerdo a los intereses, necesidades, objetivos de las distintas sociedades. Para el soporte de nuestra investigación consideraremos las siguientes:

## **2.1.¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la Institución Educativa?**

Para el IPEBA (2013, p.12-14). Se entiende entonces gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

En consecuencia, se evalúa la gestión educativa para comprender qué procesos y estrategias internas ponen en práctica las Instituciones Educativas públicas y privadas cuando se enfrentan a la tarea de mejorar los resultados educativos progresivamente, con el fin de comprender la relación entre las acciones que realizan y los resultados que van obteniendo. Se busca entender el proceso de mejora de manera dinámica, en lugar de tener una mirada estática que coteje el cumplimiento de requisitos, pues ello no permite generar información para tomar decisiones de mejora.

Focalizar la evaluación en la gestión educativa implicará para las IIEE reflexionar sobre cómo sus acciones y decisiones facilitan o dificultan la mejora permanentemente del proceso de enseñanza-aprendizaje para todos los estudiantes. Supondrá para el Estado (a nivel nacional, regional y local) y la sociedad civil, enfocarse en generar conocimiento sobre cómo mejoran las IIEE, identificar buenas prácticas de gestión a nivel de aula y escuela, así como responder a las necesidades y dificultades que enfrentan.

### **2.1.1. ¿Por qué es importante la Matriz de Evaluación de la gestión?**

Porque permite a toda la comunidad educativa; es decir, al órgano de dirección, docentes, padres de familia y estudiantes:

1. Compartir una visión de lo que queremos lograr y mejorar como IE con respecto a los aprendizajes y a la formación integral de los estudiantes.
2. Lograr coherencia entre lo que decimos y hacemos. Es decir, que lo señalado en la misión y visión, el Proyecto Educativo Institucional y las expectativas de aprendizaje planteadas para los estudiantes debe verse reflejado en el Plan Curricular de IE, en las programaciones curriculares, las sesiones de aprendizaje, la evaluación y en las capacitaciones a los docentes.
3. Concentrar nuestros esfuerzos para generar las condiciones adecuadas para el proceso de enseñanza aprendizaje y la formación integral de todos los estudiantes.
4. Tener altas expectativas respecto a lo que todos los estudiantes pueden lograr, que se evidencian en tareas que representan retos y actividades de aprendizaje que les dan oportunidad de resolver problemas, evaluar, producir y reflexionar sobre su propio aprendizaje, en todas las áreas del currículo.
5. Evaluar de manera permanente para comprender el funcionamiento de nuestra IE y mejorar de manera continua.

### **2.1.2. ¿Cómo está organizada la Matriz Evaluativa?**

La Matriz está estructurada en: factores, estándares e indicadores. Los tres elementos se encuentran relacionados entre sí. Los indicadores se construyen en base a los estándares y los estándares se encuentran organizados en factores.

1. Factor. Es un aspecto esencial para la gestión educativa, que influye en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. Estándar. Es la descripción de logros esperados para cada factor.

Precisa las expectativas de calidad de la gestión educativa con respecto a un factor determinado.

3. **Indicador.** Es la medida que permite determinar el nivel de cumplimiento del estándar.

Es verificable, se muestran pruebas para sustentarlo.

## **2.2.METODOLOGÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2013, p.11-20). Sostiene que la herramienta para mejorar la gestión es la autoevaluación porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución para lo cual ha elaborado una guía metodológica para realizar la autoevaluación.

### **2.2.1. Características de la autoevaluación**

1. **Continuo.** El ejercicio de autoevaluación institucional es un proceso que requiere de un sistema de recolección y organización de la información durante todo el año escolar.
2. **Participativo.** Para el acierto del proceso de autoevaluación institucional es fundamental contar con la participación de los estudiantes, padres de familia y los equipos docentes y administrativo.
3. **Coherente.** La autoevaluación institucional responde a criterios de evaluación explícitos y aceptados, es decir, los instrumentos, los referentes y metodología de autoevaluación deben ser conocidos e interiorizados por la comunidad educativa.
4. **Válido.** Los resultados de la autoevaluación institucional requieren ser reconocidos como veraces por parte de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

### **2.2.2. Proceso de autoevaluación institucional.**

La autoevaluación institucional, como una de las tareas fundamentales de la gestión directiva, se encuentra a cargo del rector. Él es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas y responde por la calidad de sus resultados; para esta labor cuenta con el apoyo de su equipo directivo.

1. Primer paso. Conocer el proceso y contenido de la autoevaluación.
2. Segundo paso. Divulgar el proceso de la autoevaluación en la comunidad educativa.
3. Tercer paso. Conformar los grupos de trabajo.
4. Cuarto paso. Recoger la información necesaria para la autoevaluación.
5. Quinto paso. Evaluar, analizar y valorar la realidad institucional
6. Sexto paso. Socializar el proceso y sus resultados. Pasar a plan de mejoramiento institucional.

### **2.2.3. Instrumento de evaluación por gestión**

En la primera parte se revisan las diferentes fuentes de información que pueden acopiarse para el análisis.

En la segunda parte, se presentan las áreas de gestión, sus procesos claves, preguntas orientadoras para el análisis de información y la escala para valorar el nivel de desarrollo institucional.

#### **1. Documentos**

Las instituciones educativas pueden poseer o producir diferentes tipos de documentos como actas, proyectos, registros de quejas, etc. que pueden abordarse del modo sugerido en el siguiente cuadro.

Actas. Fechas de las reuniones, participantes, temas tratados, acuerdos logrados y seguimientos de sus acuerdos.

Documentos institucionales (PEI, manual de convivencia, sistema de evaluación, planes de estudios, contabilidad, inventarios, etc). Fecha de actualización, documentos de soporte.

Alianzas o convenios. Instituciones involucradas, fecha de inicio y terminación, alcances del convenio o alianza.

Planes de trabajo de los comités. Objetivo del comité, reportes encuestas, grupos focales, entrevistas a la comunidad, tipo de trabajo que se realizará, participantes, periodicidad de las reuniones, mecanismos de evaluación.

Reportes encuestas, grupos focales, entrevistas a la comunidad. Objetivo de la información, fechas, participantes, procedimiento para el procesamiento de información, tipo de información recogida a la comunidad educativa.

Reportes. Registros de eventos periódicos de diferente índole que se realizan en la institución.

Observaciones. Clases, actividades y reuniones con padres de familia, entre otros.

## **2. Indicadores**

Los indicadores, al dar cuenta de los resultados en cada una de las áreas de gestión, le permiten a la institución llevar un registro de sus resultados a través del tiempo y analizar el impacto de las estrategias implementadas tienen en los diferentes aspectos de la vida institucional.

### **2.1. Gestión directiva**

- 2.1.1. Porcentajes de retención escolar.
- 2.1.2. Porcentaje de deserción.
- 2.1.3. Porcentaje de ausentismo de la jornada escolar
- 2.1.4. Porcentaje de ausentismo a clase.
- 2.1.5. Índice de satisfacción con el clima escolar.

- 2.1.6. Número de tipo de casos de conflictos emitidos al comité de convivencia.
- 2.1.7. Porcentaje de ejecución del plan de mejoramiento.
- 2.1.8. Porcentaje de permanencia en la institución educativa.

## **2.2. Gestión académica**

- 2.2.1. Rendimiento académico interno por curso, grado, área y periodo.
- 2.2.2. Resultados históricos
- 2.2.3. Promoción anual por grado
- 2.2.4. Reprobación anual por área y grado

## **2.3. Gestión administrativa**

- 2.3.1. Porcentaje de ejecución del fondo de servicios docentes.
- 2.3.2. Nivel de uso de recursos educativos institucionales (biblioteca, laboratorios, aula de informática, sala de audiovisuales)
- 2.3.3. Tiempo de respuestas a solicitudes (certificados, cartas, arreglos)

## **2.4. Gestión de la comunidad**

- 2.4.1. Porcentajes de padres que participan en actividades institucionales (reuniones, asambleas).
- 2.4.2. Porcentajes de quejas atendidas y quejas recibidas.
- 2.4.3. Porcentaje de estudiantes en situaciones de riesgo atendidos con programas.
- 2.4.4. Programas o proyectos realizados con la comunidad local.

## **2.3. Teoría de sistemas**

Las teorías de la organización tradicionales (Taylor, Fayol, Weber, etc.) utilizaban un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado. Las teorías más recientes han avanzado hacia un enfoque de sistema abierto para entender las organizaciones como sistemas sociales. Otorga relevancia a las relaciones

existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y con la naturaleza interdependiente de estas.

Bertalanffy (1976, p.94), en su obra titulada “Teoría General de los Sistemas” Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Dice que la teoría general de los sistemas en el sentido más estricto (G.S.T. en inglés), que procura derivar, partiendo de una definición general de “sistema” como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidad, Organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc., y aplicarlos entonces a fenómenos concretos.

Chiavenato (2006, pp.412-413). En su libro “Introducción a la Teoría General de la administración”, el término sistema se emplea en el sentido de sistema total. Los componentes necesarios a la operación de un sistema se llaman subsistemas, que, a su vez, se forman por la unión de nuevos subsistemas, más detallados. Así, la jerarquía de los sistemas y la cantidad de subsistemas dependen de la complejidad del sistema. Los sistemas pueden operar simultáneamente, en serie o en paralelo. No existen sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y están condicionados a él. Medio (ambiente) es todo lo que existe fuera y alrededor de un sistema y que tiene alguna influencia sobre la operación del sistema. Los límites (fronteras) definen lo que es el sistema y lo que es el ambiente.

En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:

1. Sistemas físicos o concretos. Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
2. Sistemas abstractos o conceptuales. Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

1. Sistemas cerrados. No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados en la acepción exacta del término.
2. Sistemas abiertos. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Los sistemas abiertos cambian materia y energía regularmente con; el medio ambiente. Se adaptan, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Según el Modelo de Schein (2007) citado por Chiavenato (2007, p.417) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración: séptima edición”, propone algunos aspectos que la Teoría de sistemas considera en la definición de organización.

1. La organización es un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos y servicios que se exportan al medio ambiente.
2. La organización es un sistema con objetivos o funciones múltiples que involucran interacciones múltiples con el medio ambiente.
3. La organización es un conjunto de subsistemas en interacción dinámica unos con otros. Se debe analizar el comportamiento de los subsistemas en lugar de enfocar los comportamientos individuales.
4. Los subsistemas son mutuamente dependientes y los cambios que ocurren en uno de ellos afecta el comportamiento de los otros.
5. La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. El funcionamiento de la organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas impuestas por el medio ambiente.



6. Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil la clara definición de las fronteras organizacionales.

Según el Modelo de Katz y Kahn (2006) citado por Chiavenato (2007, p.417) en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración: séptima edición", desarrollaron un modelo de organización por medio de la aplicación de la Teoría de los sistemas a la Teoría administrativa. En el modelo propuesto, la organización presenta las características típicas de un sistema abierto.

#### A. La organización como un sistema abierto

La organización es un sistema abierto que presenta las siguientes características:

1. Importación (entradas). La organización recibe insumos del ambiente y depende de suministros renovados de energía de otras instituciones o de personas. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida.
2. Transformación (procesamiento). Los sistemas abiertos transforman la energía recibida. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra capacitada, servicios, etcétera. Esas actividades acarrearán alguna reorganización de las entradas.
3. Exportación (salidas). Los sistemas abiertos exportan sus productos, servicios o resultados para el medio ambiente.
4. Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten. "El funcionamiento del sistema abierto consiste en ciclos recurrentes de importación (transformación - exportación). La importación y la exportación son transacciones que involucran el sistema y sectores de su ambiente inmediato, mientras la transformación es un proceso contenido dentro del propio sistema."<sup>23</sup> Las organizaciones reciclan constantemente sus operaciones a lo largo del tiempo.
5. Entropía negativa. La entropía es un proceso por el cual, todas las formas organizadas tienden al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración

y, al final, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. Es un proceso reactivo de obtención de reservas de energía que recibe el nombre de entropía negativa o negentropía.

6. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación. Los sistemas abiertos reciben insumos, como materiales o energía, que se transforman o procesan. Reciben también entradas de carácter informativo, que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación a él.
  
7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica. El sistema abierto mantiene una cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del ambiente, asegurando su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un influjo continuo de energía del ambiente externo y una exportación continua de los productos del sistema, sin embargo, el cociente de intercambios energía y las relaciones entre las partes siguen los mismos. El estado de equilibrio se observa en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo: las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo permanece. La tendencia más sencilla del estado de equilibrio es la homeostasis y su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario propuesto por Lewin. Según ese concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en sus estructuras. Los altos y bajos de ese ajuste continuo no siempre traen el sistema de regreso a su nivel primitivo. Así, los sistemas vivos presentan un crecimiento o expansión, en la cual maximizan su carácter básico, importando más energía de la necesaria para su salida con la finalidad de garantizar su supervivencia y obtener algún margen de seguridad además del nivel inmediato de existencia.

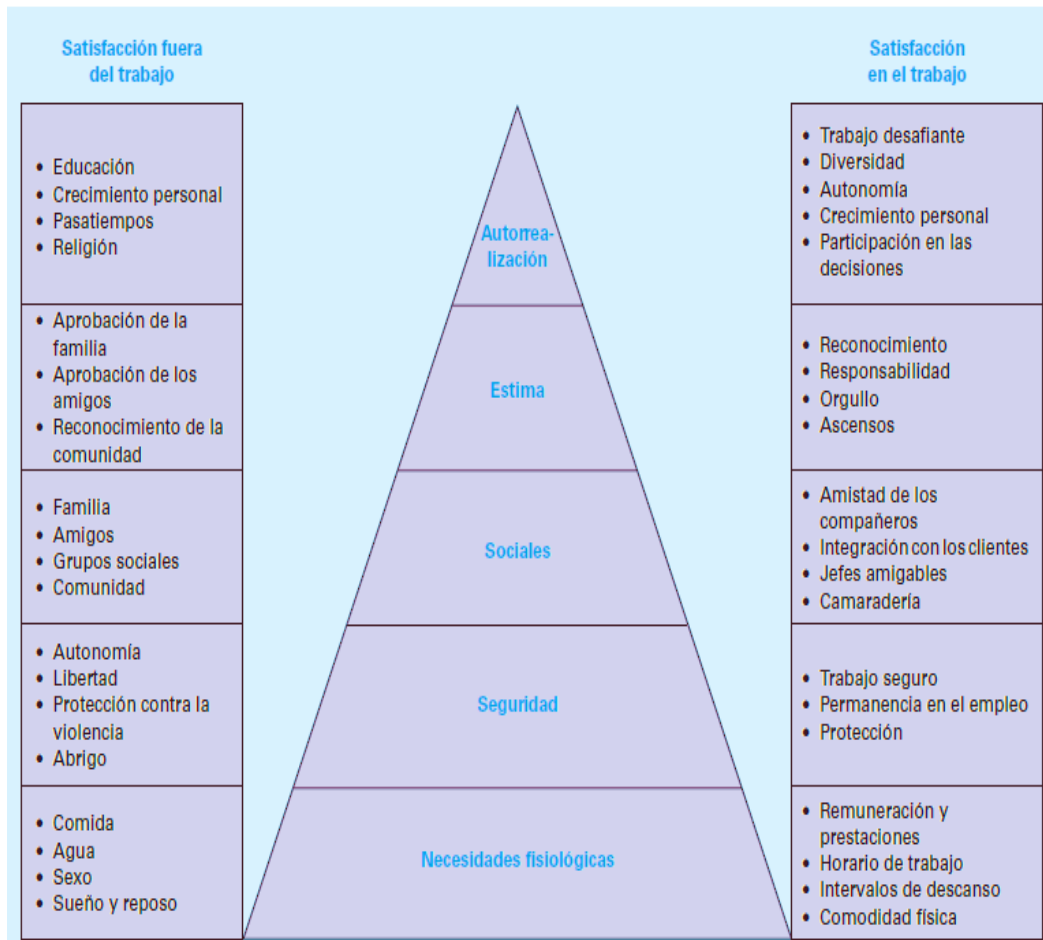
8. Diferenciación. La organización, como sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y a la elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los estándares difusos y globales se sustituyen por funciones especializadas, jerarquizadas y diferenciadas. La diferenciación es una tendencia para la elaboración de estructura.
9. Equifinalidad, RT Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad: un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo resultado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos reguladores (homeostasis) de sus operaciones, la cantidad de equifinalidad se reduce. Sin embargo, la equifinalidad permanece: existe más de una forma de que el sistema produzca un determinado resultado, o sea, existe más de un camino para alcanzar un objetivo. El estado estable del sistema puede ser alcanzado a partir de condiciones iniciales diferentes y por medios diferentes.
10. Límites o fronteras. Como un sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites o fronteras definen la esfera de acción del sistema, así como su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación al ambiente.

#### **2.4. Teoría del comportamiento en la administración**

Se fundamenta en el comportamiento humano con base a la psicología objetiva y metódica es decir en la parte del aprendizaje, estímulo y reacciones a las respuestas, hábitos etc. No a través de conceptos subjetivos y teóricos como la sensación, percepción emoción atención etc. La conducta organizacional de la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, se debe hacer mediante un estudio de motivación humana ya que el administrador necesita conocer las necesidades humanas y así mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Maslow, citado por Chiavenato (2009, p.243), en su libro *Gestión del Talento Humano: La dinámica del éxito en las organizaciones*, determina que las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. En la base se encuentran las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y encima se encuentran las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.



Fuente: Tomado del *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, p.243.

Según Herzberg, citado por Chiavenato (2009, p.246), la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico.

Por ello presentados a algunos de los factores de insatisfacción como son:

1. Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
2. Relaciones con el gerente.
3. Relaciones con los colegas y camaradería.
4. Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

1. Uso pleno de las habilidades personales
2. Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
3. Responsabilidad total por el trabajo
4. Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

De acuerdo con Chiavenato (2009, p.127). Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

**1. Sistema 1. Autoritario coercitivo:** un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Dentro de sus características tenemos:

**1.1. Proceso de decisión:** totalmente centralizado en la cúpula de la organización.

**1.2. Sistema de comunicaciones precario y vertical:** solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo.

**1.3.Relaciones interpersonales:** se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las.

**2. Sistema 2. Autoritario benevolente:** Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

**2.1.Proceso de decisión:** centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.

**2.2.Sistema de comunicaciones:** relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.

**2.3.Relaciones interpersonales:** la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia.

**3. Sistema 3. Consultivo:** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Se caracteriza por:

**3.1.Proceso de decisión:** de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

**3.2.Sistema de comunicaciones:** tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.

**3.3.Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre.

**4. Sistema 4. Participativo:** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

**4.1.Proceso de decisión:** totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

**4.2.Sistema de comunicaciones:** los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

**4.3.Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema.

## **2.5.Teoría del comportamiento organizacional**

En realidad, el valor intrínseco de una organización mora principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la



verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Ahí surge el comportamiento organizacional. El capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento. Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales

El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacionales.

De acuerdo con (Casassus, 2000, pp.101-105). En su investigación denominada “La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas”, en términos de la educación, lo externo a las escuelas estaría configurado por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que las rodea, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío: existen en el entorno. La organización se nutre de este entorno y, en igual sentido, depende de él. Esto hace que el tema de las escuelas y su entorno revista suma importancia; sin embargo, hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser más de carácter pasivo (descripción del conocimiento respectivo) que activo

(interacción concreta con él). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una interacción real con el entorno exterior.

El contexto interno lo constituyen las personas que integran la organización. Se llama aquí la atención sobre un aspecto: las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera de sus características, sino específicamente con respecto a aquéllas que les confieren su calidad de miembros. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero sólo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en su calidad de seres humanos. La gestión educativa es la gestión del entorno interno, orientada hacia el logro de los objetivos de la escuela.

### **2.5.1. Principios que animan los modelos de gestión**

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos, que han sido explicitados en un texto anterior (Casassus, 2000, p.103). Sin embargo, se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio.

#### **2.5.1.1. La perspectiva normativa**

La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor para introducir la racionalidad en el ejercicio de gobierno, en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico, la planificación consistió en aplicar técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

### **2.5.1.2. La visión prospectiva**

El futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen imágenes del porvenir que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del mañana, se está diciendo que éste es a la vez múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto.

### **2.5.1.3. La visión estratégica**

Según (Ansoff, 1965), citado por Casassus (2000, p.105), esta idea tiene tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos —humanos, técnicos, materiales y financieros— que posee una organización.

Una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo «fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas», que pone en relieve la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones adquirieran presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, recién a inicios de los noventa se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y la gestión en el ámbito educativo. Cabe destacar que el pensamiento estratégico tiene como base uno de tipo militar.

Según Chiavenato (2009, p.465), en el análisis de la organización la Evaluación del cambio es la etapa final consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados mejorarán la satisfacción y la armonía interpersonal, y si harán que los asociados sean más eficaces en su trabajo. Lo importante es planear el programa de cambio organizacional

para que pueda ser evaluado en forma objetiva y sistemática. Con base en el análisis del entorno y de la organización se puede utilizar el llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), también conocida como matriz SWOT (por las iniciales en inglés de strengths, weaknesses, opportunities y threats). Las organizaciones formulan sus estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de sus fuerzas y debilidades internas. Se trata de utilizar al máximo las fuerzas y el potencial internos, mejorar o corregir las debilidades internas y aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades del entorno, así como de evitar, huir o protegerse de las amenazas externas.

De acuerdo con Chiavenato (2009, p.434), El proceso investigación-acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico: diagnóstico, análisis, realimentación, acción y evaluación.

1. Diagnóstico. El agente de cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir qué aflige a la organización.
2. Análisis. A continuación, el agente de cambio sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles.
3. Realimentación. El agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores.
4. Acción. El agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados.

5. Evaluación. Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico.

La ventaja de la investigación-acción es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio.

## **2. Definición de Términos Básicos**

### **3.1. La Teoría General de Sistemas**

Según Chiavenato (2006, p.412), en su libro “Introducción a la teoría general de la administración” Sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario orientado hacia una finalidad.

También se puede decir que es un sistema es un conjunto de elementos interdependientes, cuyo resultado final es mayor que la suma de los resultados que esos elementos tendrían si operaran de forma aislada.

#### **3.1.1. Tipos de sistemas**

Existe variedad de sistemas y varias tipologías para clasificarlos. Los tipos de sistemas son:

**3.1.1.1.** En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:

1. Sistemas físicos o concretos. Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

2. Sistemas abstractos o conceptuales. Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

**3.1.1.2.** En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden: ser cerrados o abiertos:

1. Sistemas cerrados. No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Siendo así, no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. En rigor, no existen sistemas cerrados en la acepción exacta del término. La denominación sistemas cerrados se da a los sistemas cuya conducta es determinística y programada y que operan con pequeño y conocido intercambio de materia y energía con el medio ambiente.
2. Sistemas abiertos. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Los sistemas abiertos cambian materia y energía regularmente con; el medio ambiente. Se adaptan, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantiene un juego recíproco con el ambiente y su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza a través de una operación de adaptación. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto organización.

## **3.2. Evaluación**

Según Ander Egg, citado por Ramírez (2006, p.2). En su artículo “Elementos para una definición de evaluación”, nos dice que la evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida;

encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

Según Rul (2006, p.22), en su artículo titulado la inspección de educación: la función evaluadora de la inspección, nos dice que la evaluación está formada por el conocimiento de la realidad evaluada (datos e información), por las opiniones (valoraciones), pero, sobre todo, por el juicio evaluativo ajustado y fundamentado en los datos objetivados y rigurosos (evaluación).

De acuerdo con Castelán (2003) citado por García (2009, p.15). En su tesis “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”. Nos indica que deben evaluarse distintos aspectos de la vida escolar, como son los objetivos, la planificación, gestión, uso del tiempo, condiciones laborales, relación con los padres, entre otros aspectos que intervienen en la complejidad de la escuela.

Según la UNESCO (1998, p.3). Citado por la Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”. En su artículo evaluación de la práctica educativa: una revisión de sus bases conceptuales; define a la evaluación en su sentido más general, como “el proceso de relevamiento y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para permitir a los actores interesados tomar las decisiones que se impongan para mejorar las acciones y los resultados”.

De acuerdo a Casanova (1999, p.6), “La calidad de la educación depende, en buena medida, de la rigurosidad de la evaluación y evaluar no siempre resulta fácil, pero es siempre ineludible”

Artículo 11°. De la Ley 28740 (2006, p.6-7). Ley del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad educativa, se menciona que la evaluación es un instrumento de fomento de la calidad de la educación que tiene por objeto la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas en términos de aprendizajes, destrezas y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad y el Estado, así como proponer políticas, programas y acciones para el mejoramiento de la calidad educativa.

### **3.3.Gestión**

Según Cassasus (2000, p.99). Nos refiere que "Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O, dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) citados por Olivares, C. y Escalante, C. y Mejía, A. et Al. (2009, p.55). En su libro Modelo de Gestión Educativa Estratégica; asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

### **3.4. Organización**

Es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico ya que es una actividad destinada a coordinar el trabajo en equipo mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellos, encaminados a lograr un propósito específico. Las organizaciones constituyen el principal constructo teórico estudiado por la ciencia administrativa. Robbins y Coulter (1996, p.13)



Según Porter, Lawler y Hackman (1975, p.9). Éstos autores afirman que: “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo. Sin embargo, esta definición, aunque incluye las principales notas características de la organización, no parece que tenga en cuenta sus relaciones con el exterior, es decir, con el ambiente en el que se desarrolla. Parece predominar en ella una concepción de la organización como sistema cerrado.

De acuerdo con Mateu, M. (1984, p.164). Sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos –interpersonales, de grupo e intergrupales - sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno.

### **3.5. Gestión Educativa**

Según Vargas, D. (2010, p.11). En su tesis Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos, la Gestión Educativa “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar”.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Según Casassus, citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas editado por UNESCO (2011, pp.18, 26). La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Según Valencia, (1993). Citado por Barcos et al (2004, p.7). En su investigación denominada Gestión Administrativa realizado para la UNESCO nos dice que tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

### **3.6.Administración**

Para Fayol según Chiavenato (2009, p.66), en su libro “comportamiento de las organizaciones” la dinámica del éxito de las organizaciones, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esto implica, respectivamente, la previsión de las actividades a futuro, la organización de los recursos de la empresa de modo que ésta realice sus proyectos, la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y el control para comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos. Fayol adoptó principios generales y universales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas debían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor para alcanzar la eficiencia.

### **3.7. Dimensión pedagógica**

Según Casassus (1999, p.36). Citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas editado por UNESCO en el 2011. Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman, la concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

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.

La dimensión Pedagógica se concluye en las Opciones educativo-metodológicas; planificación, evaluación y certificación; desarrollo de prácticas pedagógicas; actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

### **3.8. Dimensión institucional.**

Según Casassus (1999, p.55). Citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas editado por UNESCO en el 2011. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

La dimensión Institucional se concluye en formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores; las formas de relacionarse y las normas explícitas e implícitas.

### **3.9. Dimensión administrativa**

Según Casassus (1999, p.36). Citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas editado por UNESCO en el 2011. En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero.

La dimensión Administrativa se concluye en el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información; cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

### **3.10. Dimensión comunitaria**

Según Casassus (1999, p.37). Citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas editado por UNESCO en el 2011. Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

La dimensión Administrativa se concluye en las Respuestas a necesidades de la comunidad; relaciones de la escuela con el entorno; padres y madres de familia y organizaciones de la localidad y redes de apoyo.

### **3.11. Planificación**

De acuerdo con Mascort (1987, p.43). Citado en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas editado por UNESCO en el 2011. Desde una óptica institucional “La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una

posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos”.

### **3.12. RED EDUCATIVA INSTITUCIONAL**

Según; Mariñas, B. (2013, p.20), en su libro titulado “Redes Educativas Tomo I”, la concepción de red, tiene su origen en la teoría de sistemas, que se define como un todo integral conformado por un conjunto de elementos dinámicos que interactúan entre sí, para lograr objetivos comunes.

De acuerdo a esta concepción, la Red es un todo organizacional que integra a los elementos ubicados en un espacio físico determinado, los mismos que se articulan entre sí con el fin de formar organizaciones sólidas y fuertes, donde los actores sociales ponen su imaginación e iniciativa para trabajar en forma conjunta y lograr mejores resultados.

Como modelo de gestión descentralizado, la Red Educativa, integra a las instituciones educativas de educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria que por su dispersión geográfica funciona en forma aislada, pero interconectadas. Como Red, son la mejor alternativa para integrar esfuerzos, recursos y planes conjuntos.

La Red Educativa, además de integrar instituciones educativas, integra también organizaciones de la comunidad, organismos de los demás sectores del Estado e instituciones de la sociedad civil, de tal manera que la red tiene una organización multisectorial, que contribuye a democratizar la educación, promover la participación de los actores sociales y propiciar el desarrollo local.

Como espacio descentralizado la Red Educativa, es una organización con amplia autonomía, en el que el Sector Educación asume el liderazgo para desarrollar una educación de calidad con equidad para atender prioritariamente a los más necesitados.

Según Picón (2013, p.219), en su libro “Educación de adultos en América latina y el Caribe: utopías posibles, pasiones y compromisos”, nos indica que los docentes están organizados o en proceso de conformar comunidades de aprendizaje o redes de interaprendizaje y de autoformación, mediante la interacción docente acompañante, la autoevaluación y el monitoreo permanente. Éstos y otros procesos involucrados deben ser adecuadamente articulados.

### **3.12.1. Principios que sustentan la Red Educativa**

1. Principio de Liderazgo: capacidad de inspirar una visión orientada al cambio para que la educación contribuya al desarrollo del área o medio rural.
2. Principio de autonomía: capacidad para autogobernarse y decidir su destino en base a su propio esfuerzo.
3. Principio de Democracia: capacidad para definir y establecer relaciones de igualdad, equidad y justicia entre todos los actores sociales que intervienen en el proceso.
4. Principio de Participación: capacidad de involucrarse en el desarrollo del medio rural aportando imaginación e iniciativa para el logro de propósitos comunes.
5. Principio de equipo: capacidad de trabajar en forma conjunta con todos los actores sociales como expresión de unidad, cooperación y solidaridad mutua.
6. Principio de comunicación: capacidad de dialogar directamente con los actores sociales en forma abierta, espontánea y horizontal con el propósito de crear un clima de confianza, armonía y entendimiento mutuo.

### **3.12.2. Objetivos de la Red Educativa**

1. Mejorar la calidad y la gestión educativa en las áreas rurales.
2. Integrar la escuela y la comunidad y formar una alianza sólida para desarrollar la educación.
3. Articular los procesos educativos con los procesos productivos para propiciar el desarrollo local.
4. Involucrar a todos los actores sociales en el proceso de desarrollo educativo y local.
5. Fortalecer el proceso de descentralización educativa y afirmar la autonomía, la democracia y la participación en las instituciones educativas.

### **3.12.3. Criterios para crear las Redes Educativas**

#### **3.12.3.1. Determinación de los ámbitos**

1. Tener en cuenta los vínculos históricos, culturales y económicos de las comunidades en el momento de determinar el ámbito de la red. El sistema productivo y circuitos de comercialización son factores que refuerzan la integración.
2. El ámbito puede ser una cuenca, una micro cuenca, una pampa, un valle, una meseta, una comunidad campesina, etc. En este contexto, es importante tener en cuenta el factor lingüístico.
3. El distrito como unidad geográfica también puede ser un referente para determinar el ámbito de la red. Según la extensión del distrito se puede crear al interior de él, una o más redes educativas teniendo en cuenta el promedio de centros educativos de la red.



4. Las vías de comunicación entre las poblaciones rurales, son elementos de integración que deben tomarse en cuenta al diseñar el ámbito de la red.
5. El ámbito de la red debe tener una extensión territorial racional para que los actores sociales se movilicen con facilidad al interior de ella. No debe ser muy extenso para evitar problemas de desplazamiento ni muy reducido para no incurrir en problemas de atomización ni burocratismo.
6. Una Red Educativa debe tener como promedio doce (12) instituciones educativas. No es recomendable crear redes con instituciones educativas por debajo de este promedio.
7. Desde el punto de vista estratégico y de dotación de recursos de parte del Estado, es recomendable trabajar un número racional de redes fuertes y sólidas y no con un número excesivo de redes que con el tiempo puede convertirse en fuente permanente de problemas y conflictos.

#### **3.12.3.2. Selección del Centro Base**

1. Debe estar ubicado en un sector de la población al que converjan con facilidad los centros educativos que integran la red y las demás organizaciones de la comunidad.
2. Debe tener infraestructura, equipamiento y servicios básicos de buena calidad.
3. Debe tener áreas y superficies de terreno para desarrollar actividades productivas, servicios conexos y proyectos especiales.

4. El Centro Base puede ser un Colegio Secundario, o una Escuela Primaria Polidocente Completa, según cada realidad.
5. En comunidades alejadas en las que sólo funcionan escuelas unidocentes y multigrado, se debe procurar seleccionar como Centro Base, una escuela multigrado.
6. En casos especiales de dispersión y lejanía de centros educativos respecto al Centro Base, se recomienda crear Sub Centros Base para atender los centros educativos dispersos.

### **3.12.4. Organización de la Red Educativa**

#### **3.12.4.1. Estructura Orgánica**

La Red Educativa, está constituida por los siguientes órganos:

1. EL Centro Base, es el órgano rector de la Red Educativa encargado de promover el desarrollo de la educación en su ámbito y propiciar la participación de todos los actores sociales en el desarrollo local.

En casos excepcionales, cuando algunos centros educativos de la red se encuentran muy dispersos y lejanos al Centro Base, se organizará en el Sub Centro Base para atender exclusivamente a los centros educativos lejanos.

2. El Sub Centro Base, será el centro educativo que tenga las mejores condiciones de accesibilidad entre los centros dispersos del medio.
3. Los Centros Educativos Convergentes, son todos los centros y programas educativos que integran la Red. Se articulan al Centro Base, para que en forma conjunta promuevan el desarrollo de la educación en el ámbito de la Red.

4. EL Comité de Desarrollo Educativo, es el órgano de participación presidido por el Coordinador de la Red e integrado por los Directores, o quienes hagan sus veces de los centros educativos convergentes. Se reúnen periódicamente para analizar, coordinar y evaluar el desarrollo educativo de la Red.
5. El Consejo de la Red, es el órgano de promoción presidido por el Coordinador de la Red, e integrado por los Presidentes o responsables de las comunidades campesinas o nativas y representantes de las organizaciones con potencial educativo de la Red. Se reúnen periódicamente para analizar y tomar acuerdos orientados al desarrollo local.

Según los casos, los representantes de la comunidad ante el Consejo de la Red, provendrán de los Gobiernos Locales, Iglesias, Sector Agrario, Salud, ONG y otros, que tengan representatividad en la comunidad.

6. El Coordinador de la Red, tiene la responsabilidad de promover alianzas estratégicas con instituciones representativas de la Red, para hacer un trabajo amplio, plural, común y con visión multisectorial.
7. La Asamblea de la Red, es presidida por el Coordinador de la Red y está integrada por representantes de los Consejos Educativos Institucionales de los centros educativos del ámbito de la Red. Se reúne para tratar asuntos educativos conformantes de la Red.

#### **3.12.4.2. Equipos Técnicos de la Red**

Al Coordinador de la Red Educativa, le corresponde las siguientes funciones:

1. Promueve la elaboración de los instrumentos de gestión de la Red Educativa con participación de los directores o responsables de los

centros educativos convergentes e instituciones representativas de la Red.

2. Lidera la construcción del currículo de acuerdo a las características y demandas de la comunidad para que sirva como instrumento de desarrollo educativo y local.
3. Promueve la elaboración de material educativo con recursos de la comunidad y participación de los actores sociales.
4. Promueve el desarrollo de proyectos productivos ligados al proceso educativo alentando la participación de aliados estratégicos.
5. Organiza eventos de capacitación docente, intercambio de experiencias, jornadas comunales, eventos estudiantiles y otros similares.
6. Supervisa y monitorea los centros educativos de la red para verificar el desarrollo de las actividades educativas y dispone medidas de mejoramiento.
7. Suscribe acuerdos y convenios con fines educativos y de desarrollo local con sectores, organizaciones, ONG y otras entidades.
8. Genera espacios de investigación e intercambio de experiencias educativas.
9. Es responsable del manejo de recursos, fondos, equipos y materiales de la Red.

EL Equipo Itinerante de la Red, está constituido por docentes con experiencia en el campo educativo. Son responsables de monitorear permanentemente el trabajo que realizan los docentes en el aula a fin de mejorar la calidad del servicio educativo.

En la fase inicial de organización de la Red, los docentes del equipo itinerante desempeñan su función en condición de encargados por disposición de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

Estrategias para organizar el Equipo Itinerante de la Red Educativa es la siguiente:

7. El Director de la UGEL, puede suscribir convenios con un Instituto Superior Pedagógico que funciona en la provincia, a fin de que sus alumnos de los últimos ciclos realicen sus prácticas profesionales en las instituciones educativas que integran la Red.
8. Los alumnos que realizan sus prácticas profesionales reemplazan a los docentes de los centros educativos seleccionados, quienes previa selección conforman el equipo itinerante de la Red.

#### **3.12.4.3. Funciones del Equipo Itinerante:**

1. Coordinan la elaboración de la propuesta curricular de la Red.
2. Brindan asesoramiento pedagógico a los docentes de la Red.
3. Promueven el intercambio de experiencias pedagógicas entre el personal docente de la Red.
4. Participan en el desarrollo de programas de capacitación docente.
5. Promueven la elaboración de material educativo con recursos de la comunidad.

El Equipo Itinerante, debe estar constituido por docentes con especialidades en las Áreas de: Comunicación, Matemática y actividades y proyectos productivos. Cada docente itinerante será responsable de supervisar, orientar y evaluar a los docentes de aula de todos los niveles educativos de la Red, en el área de su especialidad.

El nuevo paradigma, de la organización de los docentes itinerantes por áreas curriculares (Comunicación, Matemática, Actividades y Proyectos Productivos), debe sustituir progresivamente al viejo paradigma de organización de los docentes itinerantes por niveles educativos (primaria y secundaria).

### **3.12.4.3. Cuadro de Personal del Centro Base (CAP)**

1. Un Coordinador.
2. Un docente para el área de Comunicación.
3. Un docente para el área de Matemática, y
4. Un Docente para el área productiva.

### **3.12.4.4. Funciones de las Redes Educativas Institucionales**

1. Organiza y sistematiza la demanda educativa de su territorio o ámbito.
2. Representa a todas las instituciones educativas de su jurisdicción.
3. Articula los proyectos educativos de la Red al plan de desarrollo local y al presupuesto participativo.
4. Desarrolla acciones que aseguran logros de los aprendizajes.
5. Coordina acciones para la generación y optimización de recursos.
6. Fortalece la capacidad de negociación de las instituciones educativas.
7. Posiciona permanentemente el tema educativo en la agenda de desarrollo local.
8. Negocia la resolución de conflictos y plantea soluciones.
9. Realiza seguimiento y monitoreo a los CONEIs.

### **3.12.5. Instrumentos de Gestión de la Red Educativa**

Constituyen instrumentos de Gestión de la Red Educativa, los siguientes:

#### **3.12.5.1. Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI)**

El D.S. N° 007-2001-ED, norma sobre la necesidad que los centros educativos cuenten con dicho instrumento administrativo que oriente su gestión. Este documento puede ser materia de discusión en la Red Curricular, con la finalidad de tener una noción clara de qué se pretende con él, cómo desarrollarlo, las partes de que consta y la información que es necesaria recolectar.

Es una herramienta estratégica para conducir el desarrollo de una escuela y el director o directora es el responsable de su elaboración con

la participación de la comunidad educativa. El PDI, es una oportunidad para el cambio y expresa una voluntad colectiva para transformar y mejorar la escuela.

Este instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de las instituciones educativas o de la Red resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

Para la formulación del PDI de la Red se necesita:

1. Cierta grado de experiencia en esta actividad.
2. Hacer uso del sentido común.
3. Conocimiento de la realidad en la que actúa.
4. Voluntad de trabajo para hacer progresar a la comunidad.
5. Dignidad y capacidad personal en la participación.
6. Cumplir diligentemente con los acuerdos.
7. Responsabilidad personal, profesional y social.
8. Utilizar la técnica de “lluvia de ideas” y asumir o tomar la mejor alternativa.

### **3.12.5.2. Plan Anual del Centro Educativo**

Es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del PDI. Contiene un conjunto de acciones y 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 académico.

Este documento administrativo también puede ser visto en una RED CURRICULAR, pero debemos dejar en claro, que son los lineamientos generales los que deben quedar establecidos y cada centro o institución educativa incorporara lo que le es propio.

El Plan Anual del Centro es importante porque:

1. Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el PEI de la Red.
2. Orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para el año de trabajo.
3. 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.
4. Relaciona la obtención de recursos: materiales, financieros y humanos que se necesitan para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de las instituciones de la Red.
5. Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo.

### **3.12.5.3. Proyecto Curricular de la Red**

El Proyecto Curricular de la Red, es parte del PDI, para su elaboración se debe tener en cuenta a las escuelas de la Red, que, por su cercanía, y por pertenecer a un mismo contexto socio – económico tienen características similares. Esto facilita el intercambio de información y con ella, las posibilidades para la caracterización de su problemática, la formulación de proyectos comunes o similares para abordar las dificultades que les son comunes.

La elaboración del Plan Curricular del aula: dado que en el Proyecto Curricular de los centros educativos han abordado los problemas que son comunes con actividades similares, el desarrollo curricular puede también abordarse a través de unidades que tengan



muchas similitudes. Ello significa que, en la programación curricular de las escuelas de la Red, pueden darse muchos puntos de contacto, por ejemplo, en la selección y contextualización de las capacidades, pero ello no significa que en cada centro educativo no deban incorporarse elementos propios y unidades que aborden lo específico de cada escuela.

Las estrategias de trabajo en centros educativos multigrado o unidocentes se pueden realizar a través del intercambio de experiencias entre los docentes participantes de la Red Curricular.

De igual modo en las Redes Curriculares podemos tratar aspectos relacionados con la elaboración de las programaciones a corto plazo, como utilizar los materiales que proporciona el MED (cuadernos de trabajo, biblioteca de aula, y otros), estrategias de aprendizaje para hacer más eficaz y efectivo nuestro trabajo con nuestros niños y niñas en el aula, aspectos relacionados con la evaluación (indicadores, criterios de evaluación, instrumentos, etc.). También pueden ponerse en consideración de los demás docentes las experiencias que se consideren han sido exitosas en un determinado centro educativo y en el aula en concreto.

#### **3.12.5.4. Reglamento Interno de la Red**

Es un instrumento que define las normas, funciones y procedimientos que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas de la Red. En él se establecen los derechos y deberes del personal, los criterios de administración y manejo de recursos, el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, el régimen económico y disciplinario entre otros. Es elaborado bajo la conducción del Director de la Institución Educativa o Coordinador de Red, con la participación y aporte de los docentes y personal administrativo si existiera.

El Reglamento Interno de la Red es importante porque:

1. Responde a una necesidad organizativa.

2. Indica el funcionamiento de las instituciones educativas de la Red.
3. Está constituido por normas de obligatorio cumplimiento.
4. Propicia una actitud responsable de los agentes educativos.
5. Está redactado en forma sencilla para describir las líneas de acción.
6. Establece los mecanismos de los procesos básicos de las instituciones educativas o de la Red.
7. Dinamiza las actividades educativas significativas.
8. Mejora las relaciones entre los actores educativos.
9. Favorece la coordinación de su estructura orgánica.

#### **3.12.5.5. Informe de Gestión Anual de la Red Educativa. (IGA)**

Es un instrumento de gestión de la Red Educativa, que permite la sistematización de la práctica y el quehacer de la misma, desarrollados en un período de tiempo determinado (1 año), y que se presenta a la comunidad educativa y a sus autoridades en un documento en forma ordenada, simple y con información transparente.

Son objetivos del Informe de Gestión Anual, los siguientes:

1. Conocer lo sucedido para adoptar decisiones de cómo han resultado los trabajos planeados en las instituciones de la Red.
2. Conocer y determinar el comportamiento de los distintos elementos y factores que han intervenido en el año escolar anterior.
3. Conocer e identificar los puntos críticos en las actividades significativas de las Instituciones y la Red.
4. Conocer los resultados eficaces anuales obtenidos y determinar la tendencia para el año siguiente.
5. Conocer la evaluación del presupuesto operativo de gastos del año y el incremento del sucesivo.

Desde el punto de vista técnico, el Informe de Gestión Anual de la Red, supone:

1. Recojo y análisis de datos.
2. Registro de información.
3. Sistematización de información.
4. Medición del comportamiento de los criterios de gestión en la evaluación del Informe de Gestión Anual de la Red.
5. Fundamentación del seguimiento de las herramientas de planeación.
6. Punto de partida para la elaboración del Plan Anual de Trabajo del siguiente año escolar.
7. Propuestas concretas de mejora de la gestión de las instituciones educativas y de la Red.

El Informe de Gestión Anual de la Red Educativa, no es un documento aislado que se realiza al finalizar el año escolar, sino el insumo del nuevo plan de trabajo anual, refinamiento del Reglamento Interno, replanteo de los demás planes.

No olvidar que el IGA de la Red Educativa, es el resultado de la suma de trabajos individuales o de grupos sobre sus propios hacerles, sin sentido de unidad ni esquema común prefijado.

### **3.12.5.6. Alianzas Estratégicas con Sectores de la Administración Pública**

En el aparato del Estado hay sectores claves para fortalecer las Redes Educativas, ellos son: el Sector Salud, Agricultura, Turismo y PRONAA.

Una alianza estratégica con el Sector Salud se puede traducir concretamente en la ejecución de las siguientes acciones:

1. Desarrollar programas de promoción y prevención de la salud para los alumnos, docentes y padres de familia.

2. Realizar estudios e investigaciones en las Redes Educativas, destinadas a mejorar la salud de los alumnos.
3. Promover el desarrollo de programas de salud ambiental en las Redes Educativas.
4. Participar en programas de capacitación docente en aspectos referidos con la promoción y prevención de la salud.
5. Otros afines a la especialidad de salud.

El aporte del Sector Agricultura se traduciría en:

6. Organización de huertos, chacras y viveros escolares.
7. Organización de espacios para la crianza de animales menores.
8. Realización de programas de forestación y reforestación.
9. Mejoramiento de suelos, áreas verdes y jardines.
10. Uso adecuado de abonos, fertilizantes, pesticidas o elementos afines.
11. Proyectos de cosecha del agua para riego por aspersión.
12. Otros afines a la especialidad de agricultura.

Dentro del Sector Agricultura se puede además tener aporte que pueden brindar: PRONAMACH, INRENA y SENASA.

El Sector Turismo, puede brindar como aportes:

1. Programas de Capacitación.
2. Intercambio de experiencias de docentes o alumnos.
3. Paquetes de implementación turística.
4. Otros relacionados con educación como: Materiales, afiches, proyectos, etc.
5. PRONAA, podrá aportar con:
6. Alimentos para los estudiantes.
7. Charlas diversas relacionadas con alimentación, cuidados y precauciones.
8. Otros afines a su quehacer relacionados con educación.

### **3.12.5.7. Alianzas con Gobiernos Locales Provincial y Distritales**

La Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783, sus modificatorias Leyes N° 27950, 28139, 28274, 28453 y 29379 y la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 da a los gobiernos locales un papel protagónico como elemento de base encargado de promover el desarrollo local.

En este contexto es importante concertar con los Alcaldes Provinciales y Distritales a fin de involucrarlos en el proceso de implementación de Redes Educativas y del mejoramiento de la educación en general.

Los Gobiernos Locales tienen que jugar un importante papel en los aspectos relacionados con el mejoramiento de la infraestructura física de los centros educativos y el desarrollo de proyectos específicos. En la actualidad, los Gobiernos Locales al haber asumido nuevas competencias en materia de Educación, Cultura, Deporte, y Turismo, tendrán permanentemente en su agenda de trabajo el tema educativo.

Una estrategia que debe promoverse o desarrollarse para afirmar el trabajo mancomunado entre los diversos sectores, es la organización de la “Mesa de Concertación por la Educación” o el Comité Multisectorial por el Desarrollo de la Educación” u otro afín que debe ser liderado por el Sector Educación e integrado por las organizaciones representativas de la localidad, especialmente los Gobiernos Locales.

### **3.12.5.8. Alianzas con Organismos No Gubernamentales (ONG)**

Las ONG, son instituciones que juegan un rol importante en el medio en el que actúan por el conocimiento que tienen sobre la realidad concreta y educación. Dentro de este panorama, es aconsejable suscribir convenios y alianzas con las ONG, especialmente con las que trabajan en el campo educativo, a fin de que se involucren en el fortalecimiento de

las Redes Educativas y por ende en el mejoramiento de la educación rural.

### **3.12.5.9. La comunicación de la escuela con los padres de familia y los miembros de la comunidad**

El comunicarse con los padres de familia regularmente es una forma importante para comprometerlos con la escuela. Pero hay más contacto con un padre de familia sólo cuando un estudiante está con problemas o cuando tienen bajas calificaciones. En vez de eso, trabaje junto con sus demás colegas para desarrollar estrategias para comunicarse más a menudo con las familias y miembros de la comunidad. Ya sea que salude diariamente a los padres de familia cuando dejen a sus hijos en la escuela o que involucre a los miembros de la comunidad en las decisiones de aprendizaje del estudiante, está Ud. Logrando una importante conexión con los padres de familia además de pedirles que ayuden en la dirección de la escuela.

La pregunta es cómo vencer estos obstáculos cuando trata de acercarse a las familias de las comunidades de nivel socio-económico bajo y lingüísticamente diversos. En lugar de confiar en que los estudiantes lleven la información a casa.

### **3.12.5.10. Evaluación de las iniciativas de participación de la comunidad en las redes educativas**

Así como el docente evalúa a sus estudiantes en los períodos del año académico y de un año a otro para asegurar su promoción y para proponer reajustes a su acción educativa, el personal de las instituciones educativas integrantes de la Red, deben evaluar los esfuerzos en cuanto a la participación pública y/o de la comunidad, a través de sus actores sociales. Este quehacer permitirá a la Red Educativa, asegurar después de una evaluación objetiva, real, participativa e imparcial, asegurar y

afianzar todo aquello que está funcionando bien, y lo que está mal para superarlo.

A continuación, se presentan algunas interrogantes que se deben considerar en la evaluación del accionar educativo de la Red Educativa, tales como:

1. ¿Está cumpliendo con sus metas y objetivos, en el involucramiento de las familias y los miembros de la comunidad en el accionar de la escuela y la Red?
2. ¿Cómo participan los padres de familia, autoridades y miembros de la comunidad en las decisiones acerca del aprendizaje de los estudiantes?
3. ¿Hay buena asistencia por parte de los miembros de la escuela y las familias en los eventos escolares: reuniones, talleres, ferias, conversatorios, etc., ¿programados a nivel de comunidad? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?
4. ¿De qué manera ha integrado el idioma y la interculturalidad en los miembros de la familia, la comunidad y la escuela, en los eventos programados y en los planes educativos?
5. ¿Se encuentran disponibles algunos intérpretes en favor de la escuela y la comunidad?
6. ¿En la comunidad hay algún líder con fuertes enlaces?
7. ¿Tiene la Red un ambiente invitador? ¿Existe un centro o dependencia para la atención de las familias en la institución Educativa?

8. ¿La participación de los padres de familia y los miembros de la comunidad han sido satisfactorios durante el año en bien de la institución educativa?
9. ¿Quiénes y cuáles de los miembros de la comunidad han destacado durante el año en favor de su institución educativa o de su Red?
10. ¿De qué manera se puede mejorar la comunicación entre las familias, la escuela y la comunidad local?, etc.

A nivel de centros o instituciones educativas y de Red, es conveniente e importante tomarse el tiempo necesario para evaluar cómo la gente reacciona frente a sus esfuerzos de comunicación y apoyo a su comunidad, cuyos resultados deben ser consolidados y difundidos por todos los medios posibles dando participación a los líderes de la comunicación en todos los espacios posibles.



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Hipótesis de la investigación

##### 1.1. Hipótesis central

El resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca ha sido buena en las dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

#### 2. Variable

Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca.

#### 3. Matriz de operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca.	Capacidad que tiene la institución para obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante para poder dirigir sus procesos,	Conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarios para el desarrollo de la acción	1. Dimensión pedagógica	1.1. Opciones educativas metodológicas. 1.2. Planificación, evaluación y certificación. 1.3. Desarrollo de prácticas pedagógicas. 1.4. Actualización y desarrollo	Cuestionario.

<p>recursos y toma de decisiones de tal manera que se pueda articular los recursos y el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa de que se disponen de tal manera lograr lo que se desea, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de</p>	<p>educativa en las instituciones que pertenecen a la red educativa institucional</p>		<p>personal y profesional de docentes.</p>	
		<p>2. Dimensión institucional</p>	<p>2.1. Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.</p> <p>2.2. Formas de relacionarse</p> <p>2.3. Normas explícitas e implícitas.</p>	<p>Cuestionario.</p>
		<p>3. Dimensión administrativa</p>	<p>3.1. Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y</p>	<p>Cuestionario.</p>

	<p>todos los estudiantes que atiende, con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional</p>			<p>control de la información.</p> <p><b>3.2.</b>Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.</p>	
				<p><b>4.1.</b>Respuesta a necesidades de la comunidad.</p> <p><b>4.2.</b>Relaciones de la escuela con el entorno Padres y madres de familia.</p> <p><b>4.3.</b>Organizaciones de la localidad.</p> <p><b>4.4.</b>Redes de apoyo.</p>	
			<p>4. Dimensión comunitaria</p>		

#### **4. Población**

16 Directores, 44 docentes, 616 estudiantes, 1232 padres de familia que integran la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” del distrito de Cospán, provincia de Cajamarca.

#### **5. Muestra**

14 Directores, 30 docentes, 83 estudiantes, 89 padres de familia de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” del distrito de Cospán, provincia de Cajamarca.

#### **6. Unidad de análisis**

Directores, docentes, padres de familia y estudiantes de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” del distrito de Cospán – Cajamarca.

#### **7. Tipo de investigación**

La investigación es no experimental de tipo transeccional descriptivo. Es transeccional porque se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único. Es descriptiva porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables o fenómenos; es decir pretende únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables que se refiere y por último es ex post fácto porque hará referencia a un tipo de investigación en la cual el investigador no introducirá ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar. Por el contrario, examinará los efectos que tiene una variable que ha actuado u ocurrido de manera normal u ordinaria. (Hernández; Fernández y Baptista, 2010, página 81). En este sentido, en la presente investigación se busca conocer el resultado de la evaluación de la gestión en la red educativa institucional “Nuestra Señora del Rosario”. Se emplearon las siguientes estrategias metodológicas: observación directa, cuestionarios.

## 8. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es del tipo no experimental, descriptivo, transeccional y ex post fácto.



Donde:

M : Muestra de la investigación.

O : Observación de la variable evaluación de la gestión de la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”.

r : Resultado de la evaluación de la gestión.

## 9. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

Las técnicas que se utilizó para recopilar datos y verificar nuestra hipótesis son las siguientes: la observación directa - participante, el cuestionario y la entrevista para verificar la hipótesis.

**9.1.**El cuestionario se aplicó a los directores, docentes, a estudiantes, así como padres de familia de la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”

**9.2.**Se realizó una entrevista que se aplicó al coordinador de la red educativa “Nuestra Señora del Rosario”

**9.3.**Se elaboró una entrevista para el responsable de las redes educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local - Ugel Cajamarca, pero se negó a brindar datos, puesto que no contaba con una data real y actualizada de las redes

## 10. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Después de haber diseñado los instrumentos, se sometieron a un estudio técnico para determinar su validez. Según Hernández; Fernández y Baptista, (1998, p.201) en su libro “Metodología de la Investigación”, nos dice que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. En

éste orden las ideas, la validez del instrumento diseñado, se obtuvo a través de un proceso de validación de contenido, el cual consistió en la evaluación por parte de expertos en evaluación de la gestión institucional educativa (Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y el Dr. Elfer Miranda Valdivia), quienes revisaron la pertinencia o no de los ítems, con los objetivos, dimensiones y variable de estudio.

Para dicho propósito se presentó a los expertos un formato de validación quienes después de revisarlo realizaron algunas sugerencias sobre redacción, estructura y coherencia para garantizar la validez del instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se corrigió las observaciones hechas por los expertos, se aplicó de manera de piloto a padres de familia, docentes directores y estudiantes, de similares características, tras las respuestas obtenidas se demostró que el cuestionario no era muy complicado, por el contrario, aseguró la estabilidad del instrumento.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1.Resultados de la dimensión pedagógica

**TABLA 01**

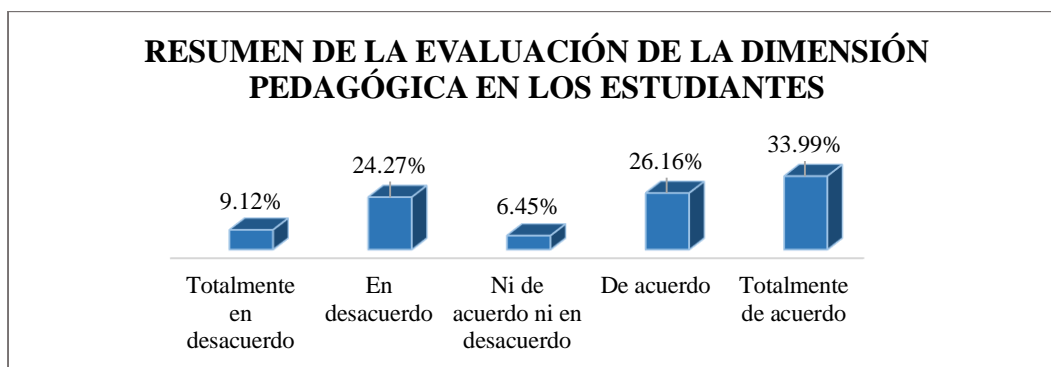
*Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los estudiantes*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	106	9.12 %
<b>En desacuerdo</b>	282	24.27 %
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	75	6.45 %
<b>De acuerdo</b>	304	26.16 %
<b>Totalmente de acuerdo</b>	395	33.99 %
<b>Total de respuestas</b>	<b>1162</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 01**

Resumen de la evaluación de la dimensión pedagógica en los estudiantes.



**Fuente:** Tabla 01: Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

#### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se observa que del total de respuestas de los estudiantes y sumando las alternativas positivas que el 59.55 % se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo, con los procesos pedagógicos que se realizó en las instituciones educativas que integran la Red Educativa a la que pertenecen. No obstante, sumando las alternativas negativas se obtuvo 33.50 % de estudiantes que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión pedagógica en sus Instituciones. Estos resultados coinciden con Quintero (2009, p.129), que reafirma en sus resultados que para la mayoría de los estudiantes es importante que los docentes asuman un liderazgo fuerte en los procesos de cambio y

mejoramiento continuo frente a temas como la permanencia dentro de la institución e incluso del mismo salón de clase.

**TABLA 02**

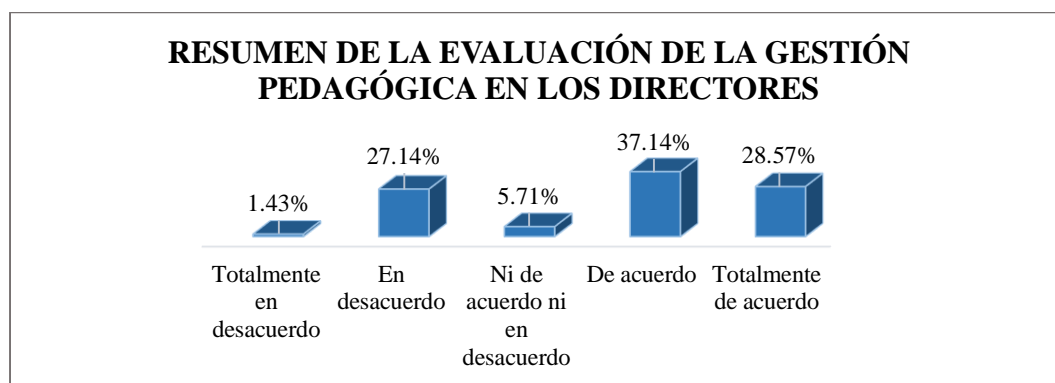
*Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los directores.*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>Nro. DE FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	1.43%
<b>En desacuerdo</b>	38	27.14%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	8	5.71%
<b>De acuerdo</b>	52	37.14%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	40	28.57%
<b>Total de respuestas</b>	<b>140</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 02**

Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los directores



**Fuente:** Tabla 02: Resultados de la Encuesta aplicada a los directores del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se observa un 65.71 % sumado de las alternativas positivas (37.14 % de acuerdo y un 28.57 % totalmente de acuerdo), de los directores encuestados están de acuerdo de cómo se desarrolló la gestión pedagógica en sus respectivas instituciones que pertenecen a la red. No obstante, existe un 28.57 % de las alternativas negativas de los directores que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión pedagógica en sus respectivas instituciones. Estos resultados obtenidos coinciden con Yábar (2013, p.137), que corrobora, en su conclusión que existe relación entre la dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente se describieron aspectos



positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor.

**TABLA 03**

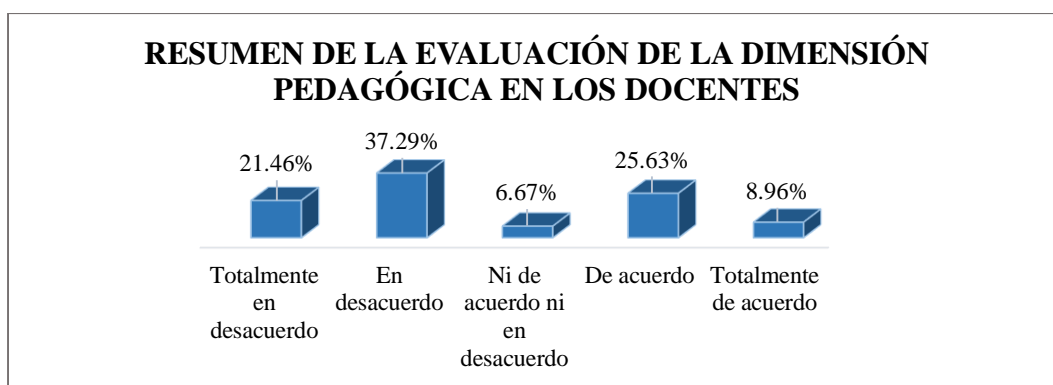
*Resumen de la evaluación de la gestión pedagógica en los docentes.*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>Nro. DE FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	103	21.46%
<b>En desacuerdo</b>	179	37.29%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	32	6.67%
<b>De acuerdo</b>	123	25.63%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	43	8.96%
<b>Total de respuestas</b>	<b>480</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 03**

Resumen de la evaluación de la dimensión pedagógica en los docentes.



**Fuente:** Tabla 03: Resultados de la Encuesta aplicada a los docentes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Según el gráfico, se aprecia que, al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se ha obtenido un 58,75 %, considerando que los docentes no promueven adecuadamente los procesos pedagógicos que se realizaron dentro de las instituciones que pertenecen a la Red Educativa; pero contrariamente existe un 34,59 % de docentes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo de que los procesos pedagógicos son los adecuados. Como confirma Zárate (2011, p.153), en su conclusión dice que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario se muestra con aceptación según los docentes. También Saant (2013, p.123), apunta que, en lo referente a la gestión pedagógica desde la autoevaluación docente y observación del

investigador, se aprecia que los docentes tienden a maximizar su desempeño, esto indica que se carece de una cultura auto evaluativa docente.

**TABLA 04**

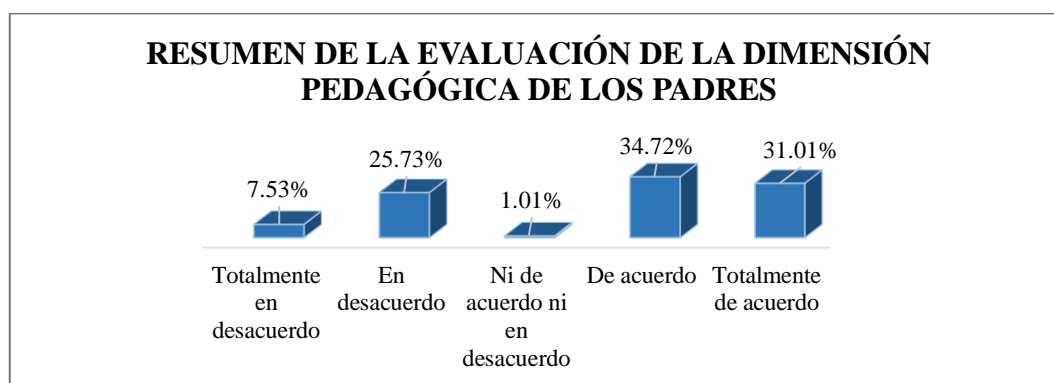
*Resumen de la evaluación de la dimensión pedagógica de los padres de familia.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	67	7.53%
<b>En desacuerdo</b>	229	25.73%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	9	1.01%
<b>De acuerdo</b>	309	34.72%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	276	31.01%
Total de respuestas	890	100.00%

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 04**

Resumen de la evaluación de la dimensión pedagógica de los padres.



**Fuente:** Tabla 04: Resultados de la Encuesta aplicada a los padres de familia del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se distingue que del total de encuestados de padres de familia el 65.73 %, de las alternativas positivas de totalmente de acuerdo y de acuerdo de cómo se llevó las diversas actividades pedagógicas en el proceso de enseñanza aprendizaje en sus respectivas instituciones. Contrariamente en las alternativas negativas existe un 33.26 % que están en el rango de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con las diferentes actividades pedagógicas que se desarrollaron en las distintas Instituciones Educativas que pertenecen a la red educativa. En conformidad Príncipe (2009), citado por Chipana (2015, p.35); en cuanto a la gestión pedagógica concluye que, no solo el personal directivo y la plana de

docentes, tienen participación en el diseño de las estrategias de cambio educativo; sino también intervienen las APAFAS y demás actores sociales. De igual forma Navarro et al (2012, p.30), indica que un trabajo coordinado entre docentes, directores y comunidad a través de distintos servicios educativos como por ejemplo círculos de estudio mejora positivamente el aspecto pedagógico.

#### 4.2.Resultados de la dimensión institucional

**TABLA 05**

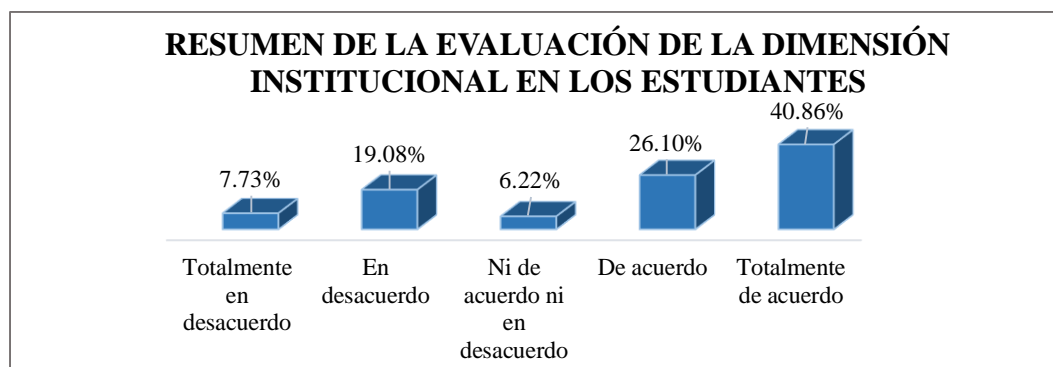
*Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los estudiantes.*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>Nro. DE FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	77	7.73%
<b>En desacuerdo</b>	190	19.08%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	62	6.22%
<b>De acuerdo</b>	260	26.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	407	40.86%
Total de respuestas	996	100.00%

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 05**

Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los estudiantes.



**Fuente:** Tabla 05: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

#### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se observa que del total de respuestas de los estudiantes y sumando las alternativas positivas, que el 66.90 % se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo, con la gestión institucional que hay en las instituciones que pertenecen a la red educativa. No obstante, sumando las alternativas negativas se obtuvo un 26.81 % de estudiantes que se muestran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión institucional es decir como se

dirigió la funcionalidad en los diferentes establecimientos que pertenecen a la red. Flores (2012, p.105), afirma que los estudiantes en las encuestas y entrevistas reflejan que existe un aceptable porcentaje en cuanto al liderazgo de sus directivos y docentes, pero requieren mayor comunicación y flexibilidad para poder darles a conocer de sus intereses y necesidades en cuanto a su formación profesional. Contrariamente Cuba (2010, p.55) llegó a la conclusión que los alumnos en un 69% no se muestran ni a favor ni en contra respecto al clima institucional, deduciendo que consideran al ambiente interno existente en la institución educativa como la que proporciona una satisfacción moderada de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, como lo afirma Chiavenato (2003).

**TABLA 06**

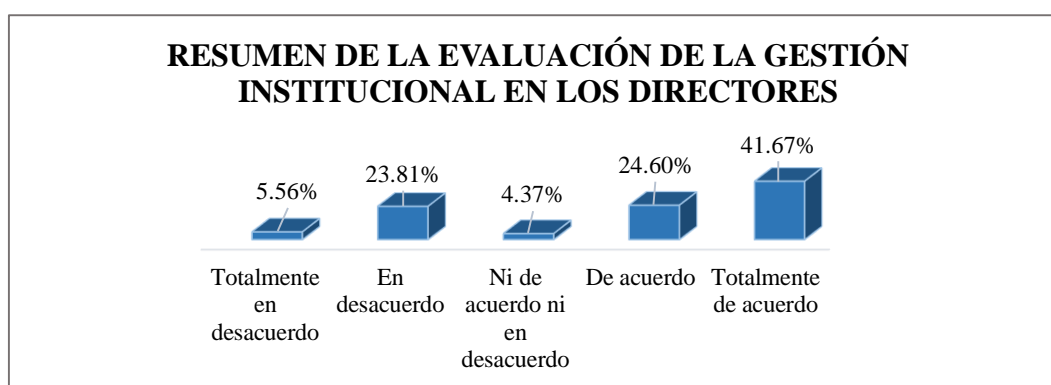
*Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los directores.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	5.56%
<b>En desacuerdo</b>	60	23.81%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11	4.37%
<b>De acuerdo</b>	62	24.60%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	105	41.67%
<b>Total de respuestas</b>	<b>252</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 06**

Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los directores



**Fuente:** Tabla 06: Resultados de la Encuesta aplicada a directores del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Según el gráfico, se aprecia que al sumar las alternativas positivas del total de directores encuestados, se ha obtenido un 66.27 %, que se encuentran totalmente en

desacuerdo y en desacuerdo de cómo promueven adecuadamente las relaciones personales e interpersonales entre estos y los demás actores de la institución educativa que forma parte de la Red Educativa; no obstante sumando las alternativas negativas existe un 34,59 % de docentes que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo de que la gestión institucional fueron los adecuados. Fernández (2002), citado por Cuba (2010, p.23), afirma que, a mayor presión laboral, menor satisfacción laboral y menor desempeño docente. Por otra parte, se encontró una clara diferencia entre los docentes que trabajan en instituciones estatales, quienes presentan puntajes más altos en realización personal respecto a los docentes que laboran en instituciones particulares. Podemos deducir que por un lado existen instituciones con un solo docente y por otro hay directivos que tratan de realizar sus diferentes actividades sin coordinación con el resto de la comunidad educativa.

**TABLA 07**

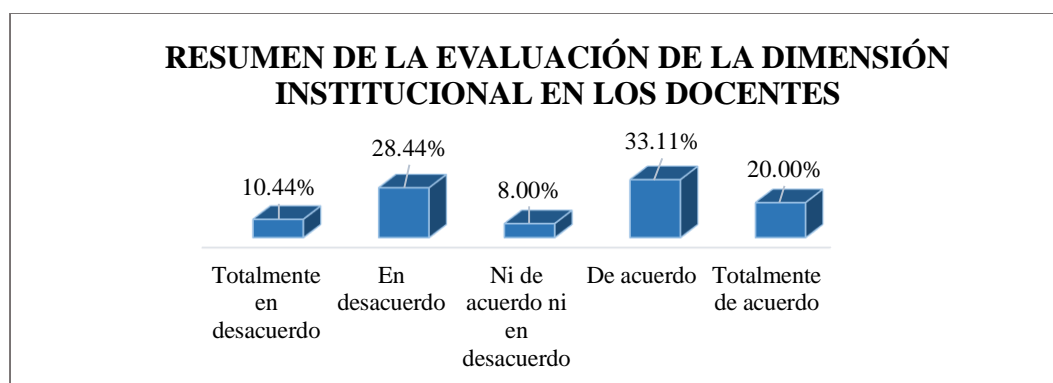
*Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los docentes.*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>Nro. DE FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	47	10.44%
<b>En desacuerdo</b>	128	28.44%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	36	8.00%
<b>De acuerdo</b>	149	33.11%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	90	20.00%
<b>Total de respuestas</b>	<b>450</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 07**

Resumen de la evaluación de la dimensión institucional en los docentes.



**Fuente:** Tabla 07: Resultados de la Encuesta aplicada a docentes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se observa que del total de respuestas de los docentes y sumando las alternativas positivas que el 53.11 % se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo, con la gestión institucional que desplegó el directivo dentro y fuera de las instituciones educativas. No obstante, sumando las alternativas negativas se obtuvo un 38.88 % que no necesariamente están de acuerdo de cómo se desarrolló la gestión institucional. Respecto a esto existe aportes como el de Cuba (2010, p.56) que concluyó que en primer lugar el 75,8% de docentes están de acuerdo con las relaciones interpersonales en la institución educativa, el 54.5% está de acuerdo con las condiciones laborales en la, asimismo el 54.5% se muestran indiferentes frente al nivel de conflictividad. Conseguimos trascender que es importante la concertación que debe existir entre los miembros de la comunidad educativa, donde cada uno de ellos se encamine a ser asertivo con los demás para que exista una adecuada gestión institucional.

**TABLA 08**

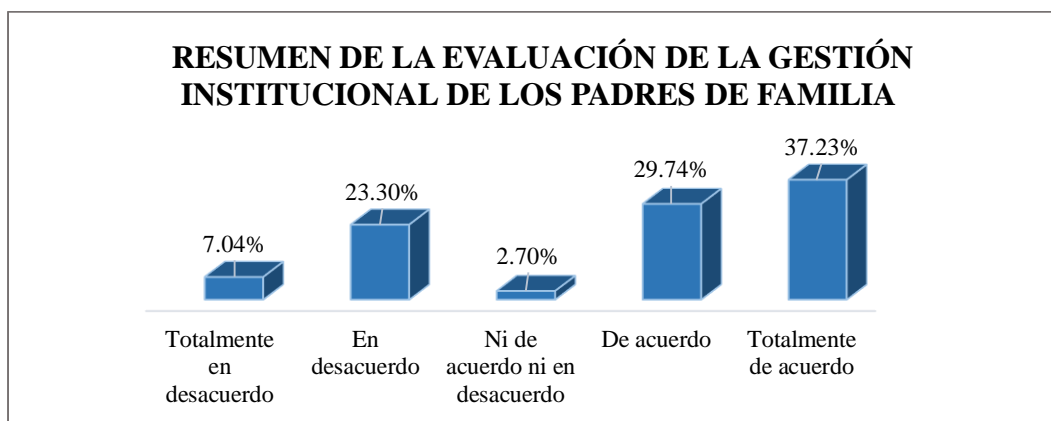
*Resumen de la evaluación de la dimensión institucional de los padres de familia.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	94	7.04%
<b>En desacuerdo</b>	311	23.30%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	36	2.70%
<b>De acuerdo</b>	397	29.74%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	497	37.23%
<b>Total de respuestas</b>	<b>1335</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 08**

Resumen de la evaluación de la gestión institucional de los padres de familia.



**Fuente:** Tabla 08: Resultados de la Encuesta aplicada a padres de familia del distrito de Cospán.

Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se observa que del total de encuestados un 65.73 %, de padres de familia de las alternativas positivas se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo en lo concerniente a cómo se desarrolló la gestión institucional. No obstante, existe un 30.34 % de las alternativas negativas que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con dicha gestión. Espinel (2007, p.90), contrariamente a los resultados encontrados concluyó que hay muy poco interés por la gestión comunitaria hacia la escuela, trabajo que se ha dado en forma muy incipiente, a pesar de los esfuerzos del directivo, que ha trabajado incesantemente, pero las brechas que subsanar han sido muchas de tal manera que la respuesta de la institución educativa hacia la comunidad ha sido también deficiente. Por lo tanto, falta mucho compromiso para desarrollar otras formas de gestión educativa comunitaria, y lograr óptimos resultados.

### 4.3.Resultados de la dimensión administrativa.

**TABLA 09**

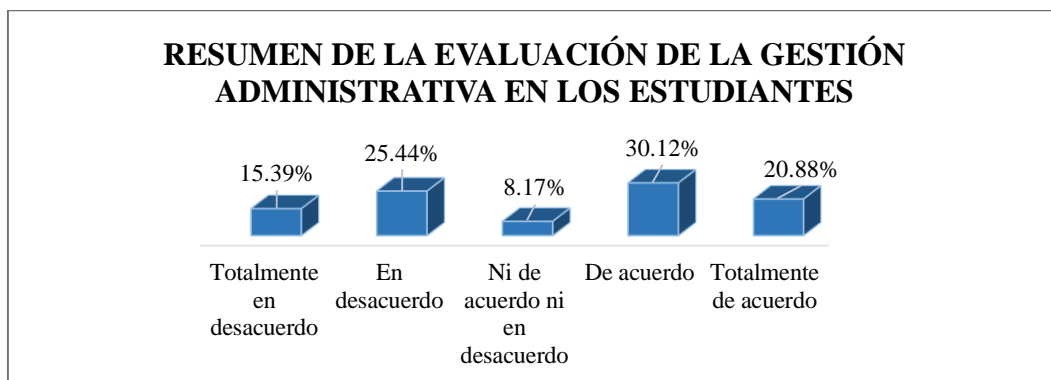
*Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los estudiantes*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	115	15.39%
<b>En desacuerdo</b>	190	25.44%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	61	8.17%
<b>De acuerdo</b>	225	30.12%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	156	20.88%
<b>Total de respuestas</b>	<b>747</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 09**

Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los estudiantes



**Fuente:** Tabla 09: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se aprecia al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 51 % de estudiantes se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión administrativa de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante sumando las alternativas negativas se aprecia un 40.83 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión, además existe un 8.17% de los encuestados que se encuentran en el rango de ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos indica que los estudiantes muestran indiferencia de cómo se llevó a cabo este tipo de gestión. Por otro lado, Nicolás (2010, p.125), llegó a la conclusión que la Gestión Administrativa se relaciona con el rendimiento académico de los alumnos pues presenta correlación directa y significativa de 58.1 %, a pesar de los diferentes factores propios de cada estudiante como el promedio de edad, el estrato social bajo, entre otros.

**TABLA 10**

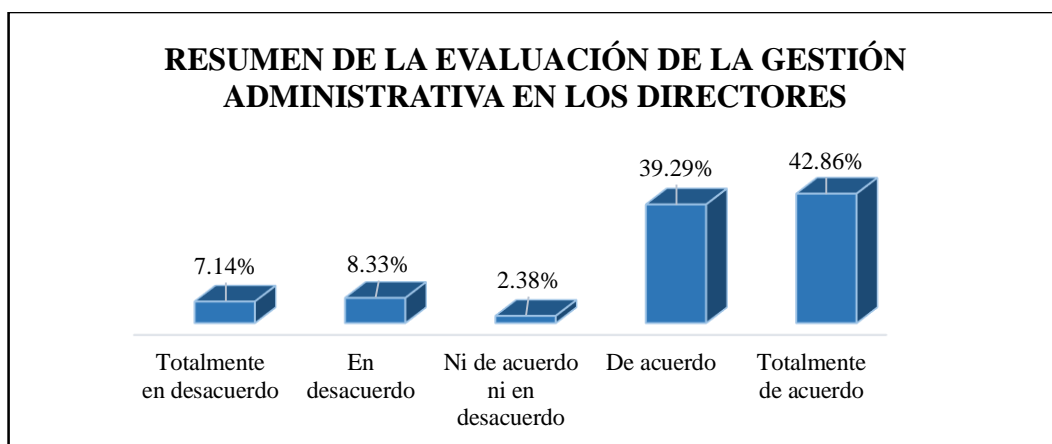
*Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los directores.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	7.14%
<b>En desacuerdo</b>	7	8.33%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	2.38%
<b>De acuerdo</b>	33	39.29%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	36	42.86%
<b>Total de respuestas</b>	<b>84</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 10**

Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los directores.



**Fuente:** Tabla 10: Resultados de la Encuesta aplicada a directores del distrito de Cospán. Elaboración propia.



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se aprecia al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 82.15 % de directores mayoritariamente se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión administrativa de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante, sumando las alternativas negativas se aprecia un 15.47 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta gestión. Cifuentes (2015, p.54), refiere que los directivos desconocen sus obligaciones contenidas en la Ley de Educación en la que describe que él director debe; Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente, de acuerdo a la implementación el Currículo Nacional Base. Así mismo la gestión administrativa es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos como lo refiere Barcos et al (2004, p.7).

**TABLA 11**

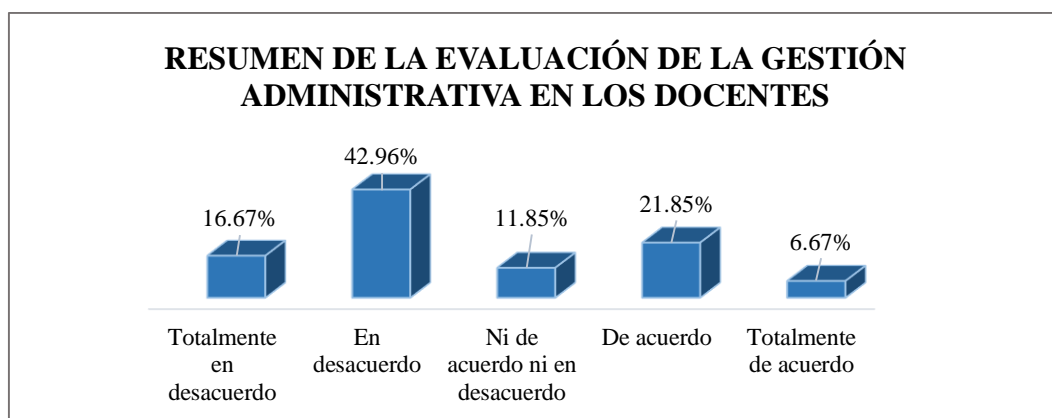
*Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los docentes.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	45	16.67%
<b>En desacuerdo</b>	116	42.96%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	32	11.85%
<b>De acuerdo</b>	59	21.85%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	18	6.67%
Total de respuestas	270	100.00%

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 11**

Resumen de la evaluación de la gestión administrativa en los docentes.



**Fuente:** Tabla 11: Resultados de la Encuesta aplicada a docentes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se aprecia al sumar las alternativas negativas del total de encuestados, se obtiene que el 59.63 % de docentes se encuentran en el rango de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión administrativa de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante, sumando las alternativas positivas se aprecia un 28.52 % que se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con esta gestión, pero además existe un 11.85% que se muestra indiferente de cómo se desarrolló la gestión. Cerda (2011, p.30), indica a modo de conclusión para que haya una buena calidad educativa, primero que debe haber es una buena gestión administrativa. Siendo esta la que hace posible que en cualquier centro de enseñanza se eleve el nivel académico. Sin descuidar las diferentes realidades que caracterizan a cada región, zona, provincia o poblado, por parte del administrador educativo. Es decir, aplicar las normas, las técnicas y los procedimientos a cada realidad.

**TABLA 12**

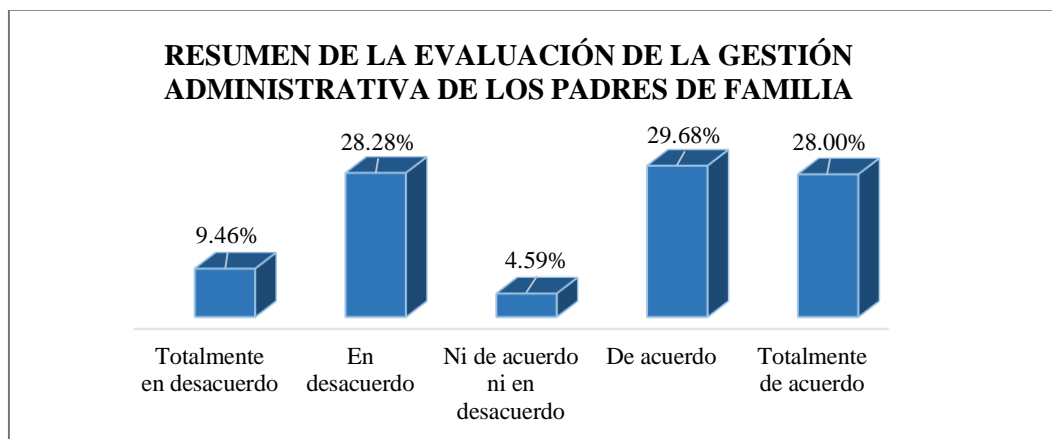
*Resumen de la evaluación de la gestión administrativa de los padres de familia.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	101	9.46%
<b>En desacuerdo</b>	302	28.28%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	49	4.59%
<b>De acuerdo</b>	317	29.68%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	299	28.00%
Total de respuestas	1068	100.00%

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 12**

Resumen de la evaluación de la gestión administrativa de los padres de familia.



**Fuente:** Tabla 12: Resultados de la Encuesta aplicada a padres de familia del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se estima al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 57.68 % de padres de familia se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión administrativa de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante, sumando las alternativas negativas se aprecia un 37.74 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta gestión. Uribe (2007), citado por Reyes (2012, p.3), escribe que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”. Así mismo se considera que los padres de familia dentro de las encuestas se consideran actores participativos y entes positivos en beneficio de la Institución donde sus hijos/as se educan Flores (2012, p.104). Por lo tanto, la administración de una institución educativa no solo depende del docente, directivos sino también de los padres de familia.

### 4.4.Resultados de la dimensión comunitaria.

**TABLA 13**

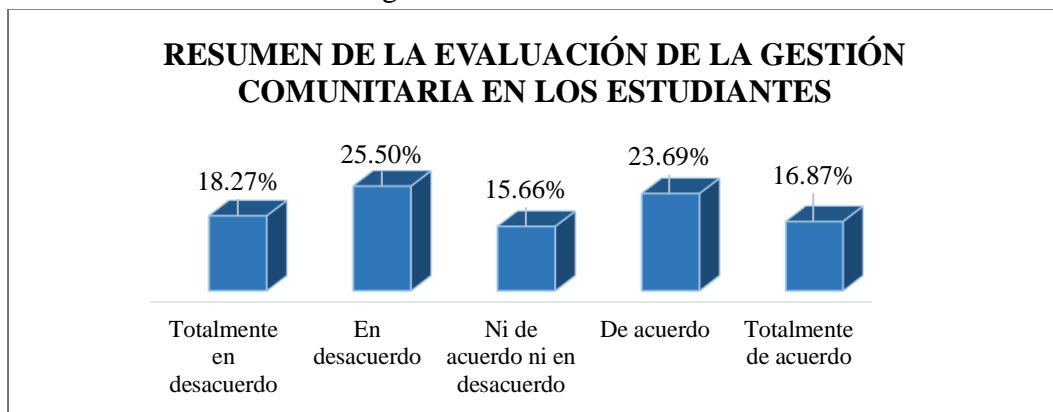
*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los estudiantes.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	91	18.27%
<b>En desacuerdo</b>	127	25.50%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	78	15.66%
<b>De acuerdo</b>	118	23.69%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	84	16.87%
<b>Total de respuestas</b>	<b>498</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 13**

Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los estudiantes.



**Fuente:** Tabla 13: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se aprecia al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 40.56 % de estudiantes se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión comunitaria de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante, sumando las alternativas negativas se aprecia un porcentaje de 43.77 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión, además existe un 15.66 % de los encuestados que se encuentran en el rango de ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que nos indica que los estudiantes muestran indiferencia de cómo se llevó a cabo este tipo de gestión. Por otro lado (Pérez, 2007), Citado por Navarro (2012, p.10) hace recordar que, en las condiciones actuales, la sociedad exige a la escuela instruir y educar en valores, desarrollar la independencia cognoscitiva de los alumnos, potenciar la creatividad, así como la capacidad de observar. Para ello se hace evidente y necesario el vínculo con el entorno que rodea al escolar, donde vive y se desarrolla: la comunidad.

**TABLA 14**

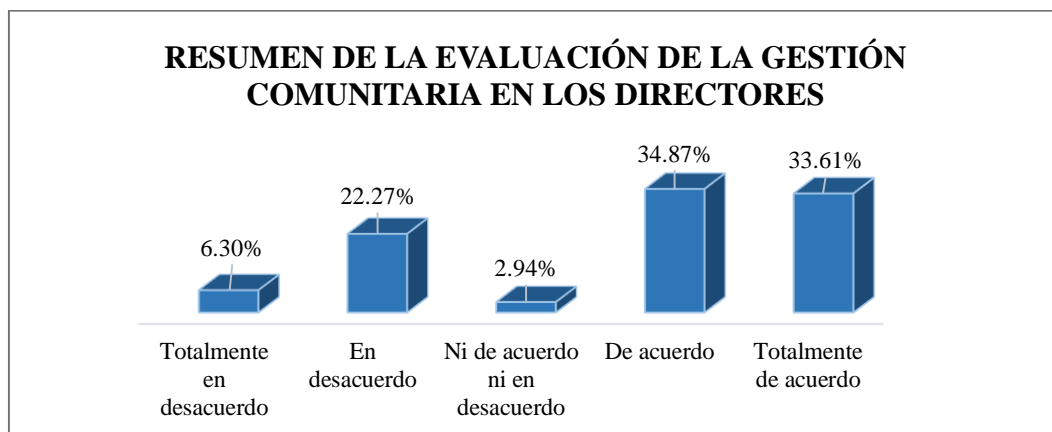
*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los directores.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	5.56%
<b>En desacuerdo</b>	60	23.81%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11	4.37%
<b>De acuerdo</b>	62	24.60%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	105	41.67%
<b>Total de respuestas</b>	<b>252</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 14**

*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria en los directores.*



**Fuente:** Tabla 14: Resultados de la Encuesta aplicada a padres de familia del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se estima al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 68.48 % de directores se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión comunitaria de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante, sumando las alternativas negativas se aprecia un 28.57 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta gestión. Reyes (2012, p.4), nos indica que todo directivo en un centro escolar tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Por otro lado, la dirección escolar es la encargada principal de velar por el éxito escolar, mediante el monitoreo y evaluación constante de aspectos como, el rendimiento académico de los alumnos, el nivel de permanencia, deserción y promoción escolar, estrategias didácticas y pedagógicas en las aulas, la relación maestra, alumno, padres de familia, ambiente escolar, pertinencia curricular, entre otros. Cifuentes (2015, p.14).

**TABLA 15**

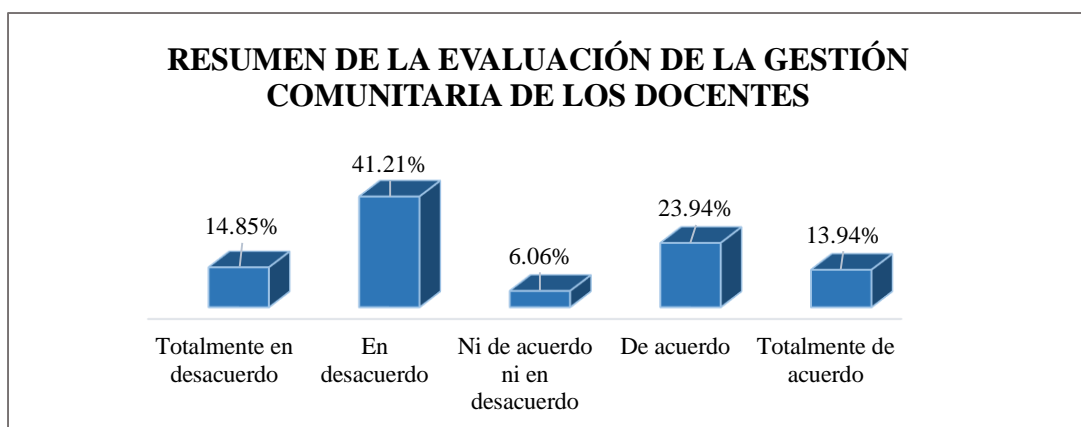
*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los docentes.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	49	14.85%
<b>En desacuerdo</b>	136	41.21%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	20	6.06%
<b>De acuerdo</b>	79	23.94%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	46	13.94%
<b>Total de respuestas</b>	<b>330</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 15**

*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los docentes.*



**Fuente:** Tabla 15: Resultados de la Encuesta aplicada a docentes del distrito de Cospán. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se estima al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 56.06 % de docentes se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión comunitaria de las instituciones que conforman la red educativa. No obstante, sumando las alternativas negativas se aprecia un 23.94 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta gestión. En ese sentido, González (2008), citado Cifuentes (2015, p.16), afirma que desde las narrativas de los profesores y líderes comunitarios, se advierte en la actual dirección escolar y conjunto de directivos coordinadores, una propuesta de trabajo comunitario centrada en la gestión externa y en el acercamiento hacia padres de familia y comunidad, sin embargo, correspondió a una pasada administración de la institución, el mantener rasgos fuertes de vinculación exitosa de tipo interactiva a través de los círculos de estudio, pero al mismo tiempo mostrar algunos aspectos de vinculación fallida como registrar algunos casos específicos de quejas ante el desempeño de docentes.

**TABLA 16:**

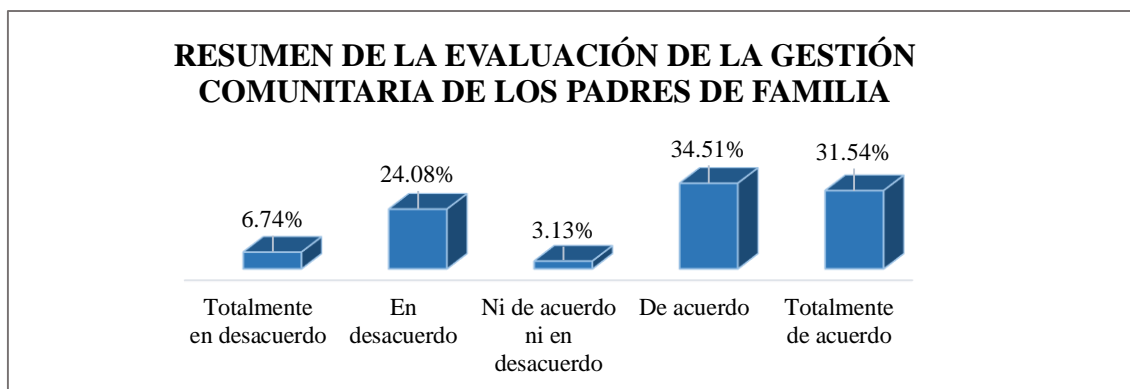
*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los padres de familia.*

AFIRMACIONES	Nro. DE FRECUENCIAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	84	6.74%
<b>En desacuerdo</b>	300	24.08%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	39	3.13%
<b>De acuerdo</b>	430	34.51%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	393	31.54%
Total de respuestas	1246	100.00%

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a los estudiantes del distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 16**

*Resumen de la evaluación de la gestión comunitaria de los padres de familia.*



**Fuente:** Tabla 16: Resultados de la Encuesta aplicada a padres de familia del distrito de Cospán.

Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se estima al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 66.05 % de padres de familia se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo con la gestión comunitaria que se realizó dentro de las instituciones educativas que pertenecen a la red. No obstante, sumando las alternativas negativas se aprecia un 30.82 % que se encuentran totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta gestión. Espinel (2007, p.90), concluyó que en relación con el interés por identificar la vinculación de la comunidad educativa externa: padres de familia, líderes comunitarios, organizaciones informales, en el proceso educativo de la escuela, el resultado del análisis aporta que hay muy poco interés por la gestión comunitaria hacia la escuela, igualmente la respuesta de la institución educativa hacia la comunidad ha sido también deficiente. Para Flores (2012, p.104), concluyó que los padres de familia dentro de las encuestas se consideran actores participativos y entes positivos en beneficio de la Institución donde sus hijos/as se educan, sin embargo, desearían que se mejore las instalaciones y recursos tecnológicos para que sus representados puedan desempeñarse adecuadamente y los docentes se capaciten para estar actualizados.

### 4.5.Consolidado de la gestión pedagógica

**TABLA 17**

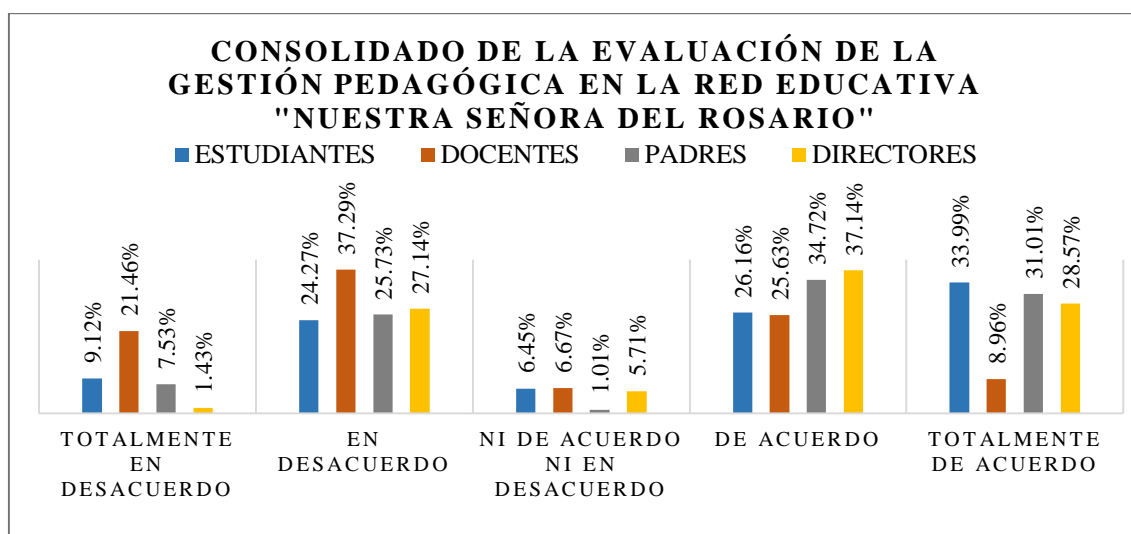
*Consolidado de la evaluación de la gestión pedagógica en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"*

	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PADRES</b>	<b>DIRECTORES</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	9.12%	21.46%	7.53%	1.43%
<b>En desacuerdo</b>	24.27%	37.29%	25.73%	27.14%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	6.45%	6.67%	1.01%	5.71%
<b>De acuerdo</b>	26.16%	25.63%	34.72%	37.14%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	33.99%	8.96%	31.01%	28.57%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

## GRÁFICO 17

Consolidado de la evaluación de la gestión pedagógica en la red educativa



**Fuente:** Tabla 17: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

### TABLA 17.1

*Promedio del consolidado de la evaluación de la gestión pedagógica en la red educativa "Nuestra Señora Del Rosario"*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Promedio de Alternativas negativas y positivas</b>	9.89%	28.61%	30.91%	25.63%
<b>Promedio parcial</b>	19.25%		28.27%	
<b>TOTAL</b>	<b>23.76%</b>			

**Fuente:** Tabla 17. Elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la tabla 17.1. Se observa como promedio final que un 23.76 % de las respuestas a las alternativas tanto las que son de carácter negativas como las positivas, se encuentra en el nivel de regular con la gestión pedagógica que se desarrolló en las instituciones educativas que pertenecen a la red; de acuerdo con las características de la tabla de evaluación. Sorados (2010, p.201), concluyó que la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico reforzando nuestros resultados obtenidos. Flores (2012, p.101), concluye que la gestión pedagógica en la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 fomenta en un 67% la producción de diagnósticos y de soluciones



propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

#### 4.6.Consolidado de la gestión institucional

**TABLA 18**

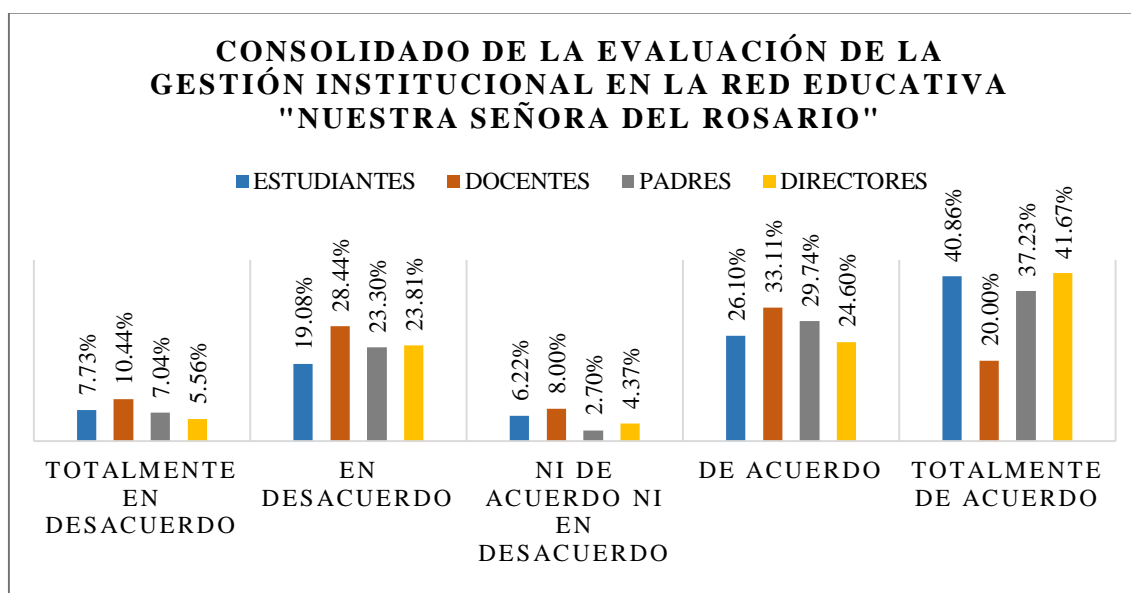
*Consolidado de la evaluación de la gestión institucional en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"*

	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PADRES</b>	<b>DIRECTORES</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7.73%	10.44%	7.04%	5.56%
<b>En desacuerdo</b>	19.08%	28.44%	23.30%	23.81%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	6.22%	8.00%	2.70%	4.37%
<b>De acuerdo</b>	26.10%	33.11%	29.74%	24.60%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	40.86%	20.00%	37.23%	41.67%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

**GRÁFICO 18**

Consolidado de la evaluación de la gestión institucional en la red educativa



**Fuente:** Tabla 18: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

**TABLA 18.1**

*Promedio del consolidado de la evaluación de la gestión institucional en la red educativa "Nuestra Señora Del Rosario"*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Promedio de Alternativas negativas y positivas</b>	7.69%	23.66%	28.39%	34.94%
<b>Promedio parcial</b>	15.68%		31.66%	
<b>TOTAL</b>	<b>23.67%</b>			

**Fuente:** Tabla 18. Elaboración propia.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla 18.1. Se observa como promedio final que un 23.67 % de las respuestas a las alternativas tanto las que son de carácter negativas como las positivas, se encuentra en el nivel de regular con la gestión institucional que se desarrolló en las instituciones educativas que pertenecen a la red; de acuerdo con las características de la tabla de evaluación. Salazar (2010, p.59), contrariamente llegó a la conclusión de que: El nivel de calidad de la planificación estratégica o gestión institucional de la institución fue deficiente, ya que el 60% de los docentes encuestados la ubicó en la escala de malo; estos resultados se deben a que el personal directivo no difunde las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas de la Institución Educativa. Debemos tener en cuenta que la gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. Flores (2012, p.9).

#### 4.7.Consolidado de la gestión administrativa

**TABLA 19**

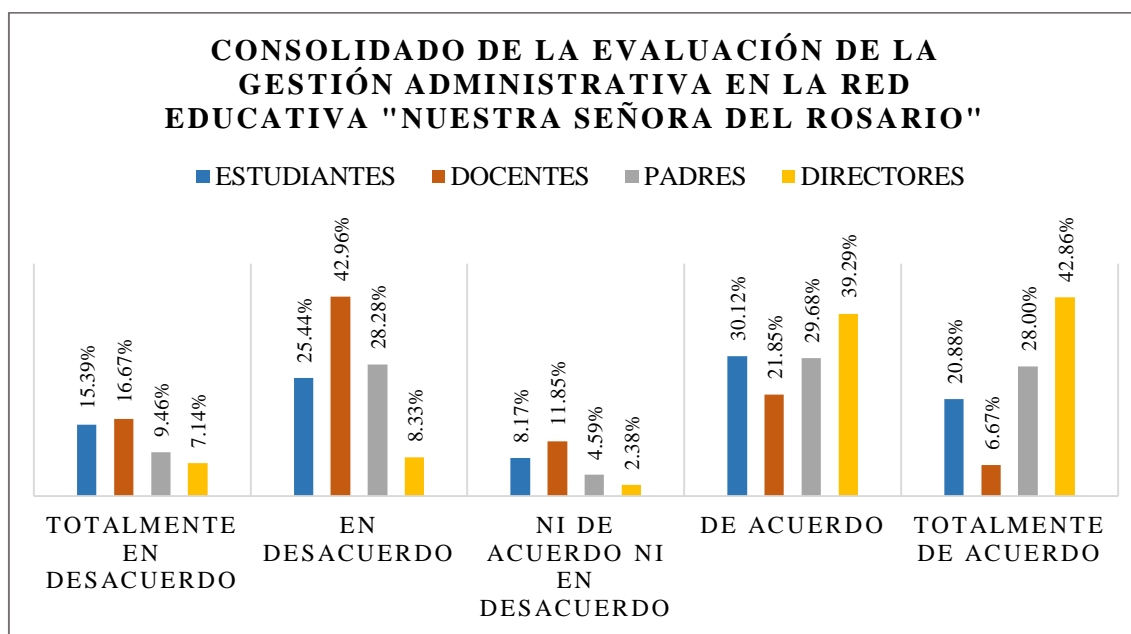
*Consolidado de la evaluación de la gestión administrativa en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"*

	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>PADRES</b>	<b>DIRECTORES</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	15.39%	16.67%	9.46%	7.14%
<b>En desacuerdo</b>	25.44%	42.96%	28.28%	8.33%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	8.17%	11.85%	4.59%	2.38%
<b>De acuerdo</b>	30.12%	21.85%	29.68%	39.29%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20.88%	6.67%	28.00%	42.86%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

**GRÁFICO 19**

Consolidado de la evaluación de la gestión administrativa



**Fuente:** Tabla 19: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

**TABLA 19.1**

*Promedio del consolidado de la evaluación de la gestión administrativa en la red educativa "Nuestra Señora Del Rosario"*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Promedio de Alternativas negativas y positivas</b>	12.17%	26.25%	30.24%	24.60%
<b>Promedio parcial</b>	19.21%		27.42%	
<b>TOTAL</b>		<b>23.31%</b>		

**Fuente:** Tabla 19. Elaboración propia.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla 19.1. Se observa como promedio final que un 23.31 % de las respuestas a las alternativas tanto las que son de carácter negativas como las positivas, se encuentra en el nivel de regular con la gestión administrativa que se desarrolló en las instituciones educativas que pertenecen a la red; de acuerdo con las características de la tabla de evaluación. Sorados (2010, p.201), afirma que un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas. Nicolás (2010, p.124), concluyó que: La gestión administrativa se relaciona con el rendimiento académico de los alumnos presenta correlación directa y significativa. Según Salazar (2010, p.58), concluyó que el nivel de calidad de la administración de personal directivo fue deficiente, ya que el 40% de los docentes encuestados la ubicó en la escala de malo, demostrando que la institución educativa no cuenta con un comité de evaluación del personal adecuado, según las normas establecidas, ni con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo.

#### 4.8.Consolidado de la gestión comunitaria

**TABLA 20**

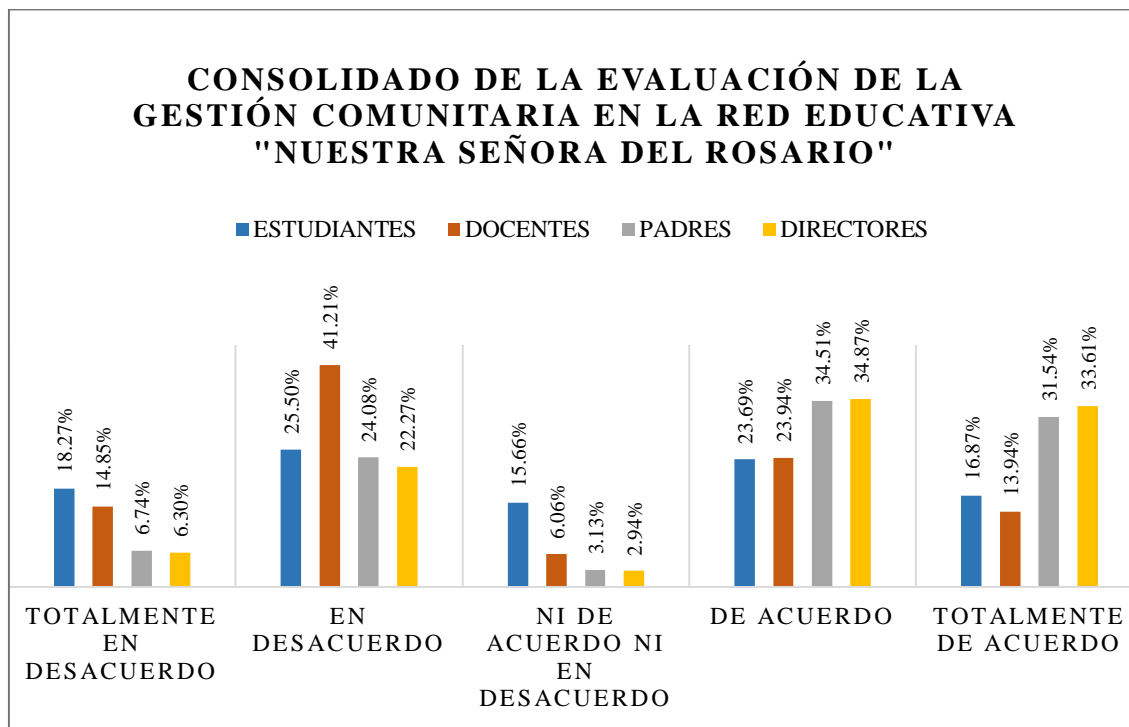
*Consolidado de la evaluación de la gestión comunitaria en la red educativa "Nuestra Señora del Rosario"*

	ESTUDIANTES	DOCENTES	PADRES	DIRECTORES
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	18.27%	14.85%	6.74%	6.30%
<b>En desacuerdo</b>	25.50%	41.21%	24.08%	22.27%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	15.66%	6.06%	3.13%	2.94%
<b>De acuerdo</b>	23.69%	23.94%	34.51%	34.87%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16.87%	13.94%	31.54%	33.61%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia

**GRÁFICO 20**

Consolidado de la evaluación de la gestión comunitaria



**Fuente:** Tabla 20: Resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes, docentes, directores y padres de familia en el distrito de Cospán. Elaboración propia.

**TABLA 20.1**

*Promedio del consolidado de la evaluación de la gestión comunitaria en la red educativa "Nuestra Señora Del Rosario"*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Promedio de Alternativas negativas y positivas</b>	11.54%	28.27%	29.25%	23.99%
<b>Promedio parcial</b>	19.90%			26.62%
<b>TOTAL</b>		<b>23.26%</b>		

**Fuente:** Tabla 20. Elaboración propia.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la tabla 20.1. Se observa como promedio final que un 23.26 % de las respuestas a las alternativas tanto las que son de carácter negativas como las positivas, se encuentra en el nivel de regular con la gestión comunitaria que se desarrolló en las instituciones educativas que pertenecen a la red; de acuerdo con las características de la tabla de evaluación. Picón (2013, p.219), afirma que la formación docente será cada vez más pertinente a las realidades con las cuales va a trabajar o está trabajando. Martínez (2012, p.103), indica que recordemos que la institución educativa vive en una comunidad, también es importante conocer esta dimensión comunitaria en donde los alumnos, padres de familia, profesores, directivos e institución, requieren tener elementos para un buen funcionamiento, como las sociedades estudiantiles, las organizaciones de padres de familia, el trabajo por academias y las comunidades de docentes, las organizaciones directivas e institucionales, así como entre instituciones y su organización colectiva, y hacia la sociedad.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RED EDUCATIVA INSTITUCIONAL “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” COSPÁN - CAJAMARCA**

#### **I. PRESENTACIÓN**

Las instituciones que se anticipan y se desarrollan en base a los cambios sociales son las instituciones que aprenden, es decir son los sistemas de organización inteligentes abiertas al cambio. En este contexto, convertir a la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, del distrito de Cospán en la provincia de Cajamarca en una red sistémica abierta a los cambios del entorno ubicándola en un nivel competitivo donde se combine el conocimiento, las habilidades, capacidades entre otros factores que influyan en eficacia y eficacia

La presente propuesta se enmarca dentro de la propuesta de la teoría de sistemas, incluyendo el modelo de Stufflebeam, complementado con el modelo de excelencia EFQM (modelo en el que se basa el SINEACE) y tiene como finalidad de ayudar , orientar y comprometer a toda la comunidad del ámbito de acción de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, para mejorar procesalmente mediante la acción participativa así como en todas sus áreas y dimensiones de la gestión , para ello se pondrá énfasis en el capital humano a fin de dar sostenibilidad a la gestión.

La propuesta está dirigida a toda la comunidad integrante y estamentos de la Red Educativa institucional “Nuestra Señora del Rosario”, sirviendo como instrumento para futuras referencias en la evaluación de la gestión en redes educativas tomando cuatro dimensiones de gestión como son la administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria para evaluarlas con la finalidad de convertirnos en una de las redes educativas líderes de la provincia.

#### **II. JUSTIFICACIÓN**

La Red Educativa institucional “Nuestra Señora del Rosario”, como toda organización social tiene fortalezas, debilidades, documentos normativos que regulan el desempeño en su gestión, son las que requieren ser tratadas con rigor científico en todas sus dimensiones, a fin de potenciar las fortalezas y reducir sus

debilidades, mejorar los instrumentos de gestión a través de una retroalimentación participativa y convertirnos en una organización líder cuyos efectos impacten en el ámbito de influencia

La presente propuesta parte de la observación y el análisis de la realidad en los principales actores educativos como los estudiantes, padres de familia, docentes y directores que integran la red educativa “Nuestra Señora del Rosario” detectando casos como la indiferencia y desconocimiento de la organización y fortalecimiento de redes, desorganización, deserción de algunas instituciones que pertenecen a la red y por ende la desarticulación de las mismas, intervención de los padres de familia en el desarrollo institucional de la red; además la ausencia de instrumentos oficiales en lo referente a la evaluación de la gestión lo que nos ha permitido trazarnos objetivos y que se encuentran dentro de una propuesta de evaluación institucional y un plan de mejora de la gestión que nos ayuden en poco tiempo elevar o mejorar la gestión en sus cuatro dimensiones de gestión institucional: pedagógico, institucional, administrativo y comunitario que afectan el desarrollo institucional; estas se pueden mejorar al movilizar los elementos o componentes de la motivación, liderazgo, comunicación asertiva, fortalecimiento de competencias de gestión; las que mejoraran transversalmente el desempeño de todos los trabajadores de las instituciones educativas que conforman la Red.

La presente investigación se justifica porque surge de la necesidad de transformar progresivamente las instituciones de la red y cambiar los estilos de gestión que involucre la participación de toda la comunidad educativa y eleve la calidad de servicio donde los resultados beneficien a los estudiantes.

El cambio es urgente, cada vez que el mundo en el que vivimos está cambiando constantemente, por eso buscamos ser una organización dinámica, flexible y abierta al cambio, que se enfrente a los retos y desafíos a través de propuestas reales y operativas.

### **III. OBJETIVOS**

3.1. Determinar el valor dimensional pedagógico de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”.



- 3.2.Determinar el valor dimensional institucional de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”.
- 3.3.Determinar el valor dimensional administrativo de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”.
- 3.4.Determinar el valor dimensional comunitario de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”.

#### IV. MODELO

La Red Educativa institucional “Nuestra Señora del Rosario”, es una organización constituida por varias instituciones y está a la vez forma parte de un estamento mayor del sistema educativo; por ello la propuesta planteada se fundamenta en la teoría de sistemas, incluyendo el modelo de Stufflebeam, complementado con el modelo de excelencia EFQM

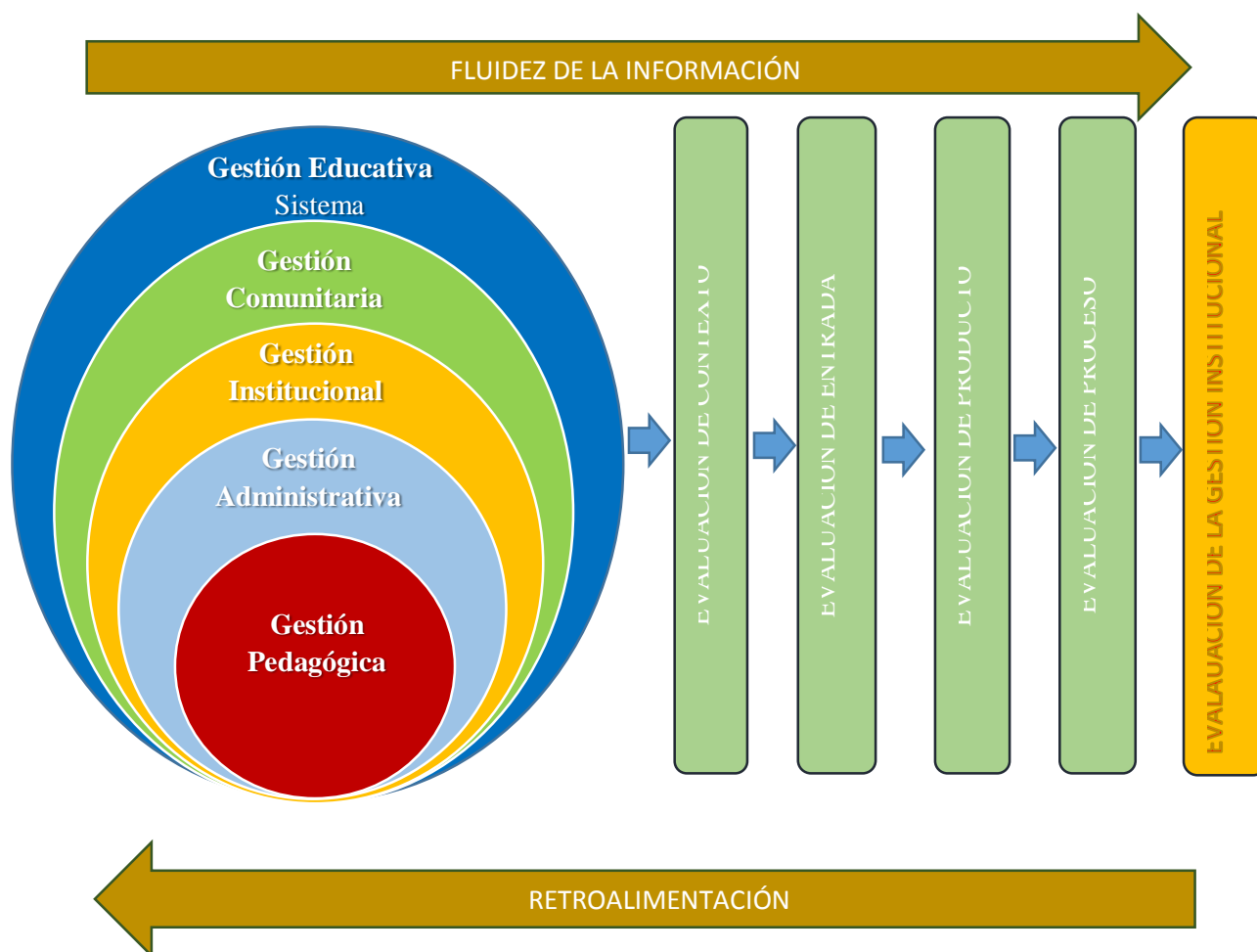
La principal orientación de la **evaluación del contexto** es identificar las virtudes y defectos de algún objeto, como una institución, un programa, una población escogida o una persona y proporcionar una guía para su perfeccionamiento.

La principal orientación de una evaluación de entrada es ayudar a prescribir un programa mediante el cual se efectúen los cambios necesarios. Esto lo realiza identificando y examinando críticamente los métodos potencialmente aplicables.

En esencia una **evaluación del proceso** es una comprobación continua de la realización de un plan. Uno de sus objetivos es proporcionar continua información de los administrativos y al personal acerca de hasta qué punto las actividades del programa siguen un buen ritmo, se desarrollan tal como se había planeado y utilizan los recursos disponibles de una manera eficiente.

El propósito de una **evaluación del producto** es valorar, interpretar y juzgar los logros de un programa. La continua información acerca de estos logros es

importante tanto durante el ciclo de un programa como en su final, y la evaluación de producto debe, a menudo, incluir una valoración de los efectos a largo plazo.



**Figura 1:** Propuesta de modelo de evaluación de la gestión la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”.

**Descripción del modelo.** El modelo tiene como objeto por evaluar a las instituciones educativas que integran la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”. Su propósito es poder generar información acerca de distintas componentes de una institución educativa, que permita tomar decisiones para mejorar la gestión educativa y, por consecuencia, la calidad del servicio que la institución presta.

La Figura 1 ilustra los elementos fundamentales del modelo propuesto.

El modelo de evaluación propuesto parte de las siguientes premisas:

1. **Orientación a la calidad.** El modelo propuesto pretende alinear la información que resulte de la evaluación con el proceso de gestión y con la calidad del servicio educativo prestado.
2. **Simplicidad.** El modelo propuesto pretende que el trabajo de evaluación se realice de manera eficaz.
3. **Enfoque sistémico.** El modelo propuesto puede ser visto como un subsistema dentro de otro gran sistema que es la Red Educativa institucional.
4. **Adaptación.** El modelo de evaluación debe poderse adaptar a las peculiaridades de cada institución educativa que conforma un Red Educativa Institucional y de la comunidad social y cultural en que se desenvuelve.
5. **Liderazgo.** Se proyecta a la existencia de una visión estratégica, planes que se ejecutan, estilos y eficiencia en la conducción de la institución educativa como integrante de una Red Educativa, predisposición para alianzas externas, organización y un adecuado sistema de información y análisis,
6. **Procesos pedagógicos.** Se busca el valorar la estructura de organización para programar, ejecutar y evaluar la aplicación del proceso curricular; pertinencia y oportunidad del proceso de planificación curricular, análisis del proceso pedagógico en las aulas; seguimiento y evaluación.
7. **Convivencia y apoyo a los estudiantes.** Valorar el Clima de convivencia al interior de la institución educativa, alcances curriculares en cuanto a objetivos de formación integral, funcionamiento y eficacia de los servicios de apoyo al estudiante.
8. **Personas y Recursos.** Valorar el trabajo que realizan los Recursos humanos, materiales y financieros, evaluación de personal, procesos de adquisición de bienes y servicios, sistema de monitoreo financiero, etc.

- 9. Resultados.** Se valora los logros obtenidos de los procesos de aprendizaje con los alumnos, logros institucionales y nivel de Red y satisfacción de la comunidad.

## **V. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La Red Educativa institucional “Nuestra Señora del Rosario”, es un sistema abierto, porque está formado por personas que a su vez forman parte de unidades pequeñas denominadas Instituciones Educativas que llevan características y funciones diferentes, interactuando e interrelacionando hasta constituir el todo que es la Red Educativa, es decir “el todo es la suma de sus partes”.

1. Evaluar íntegramente el funcionamiento de la institución educativa como parte de la Red Educativa. La gestión general con sus componentes pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios como proyección hacia la comunidad.
2. Evaluar a la institución y a la Red Educativa Institucional a través del desempeño docente. Con el objetivo de impulsar las buenas prácticas, fortalecer el equipo de profesores, mejorar el clima de trabajo, el compromiso y motivación del profesorado.
3. Evaluar a la institución y a la Red Educativa Institucional a través de los alumnos. Empleando pruebas diagnóstico o estandarizadas orientadas a medir cómo progresa el rendimiento de los alumnos.
4. Evaluación la gestión directiva de la Institución y a la Red Educativa Institucional El desempeño, la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos, coordinadores y docentes, así como su compromiso con las metas institucionales.
5. Evaluación la gestión comunitaria de la institución y la acciones que ha realizado la Red Educativa Institucional con la finalidad de hallar el nivel de

concertación con los actores sociales que se encuentran en el ámbito de acción tanto de la institución como de la Red Educativa

Según Valenzuela (2009), en su investigación denominada “Construcción de indicadores de evaluación institucional para la mejora de la gestión y la calidad educativa” nos propone algunos componentes del modelo de evaluación institucional, además hemos complementado el modelo tomando algunas preguntas de evaluación de Estándares para la acreditación y referentes utilizados del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) 2011. De los cuales solo hemos tomado algunos que se adaptan a nuestra realidad los cuales los mencionamos a continuación.

## **1. Formación integral y calidad**

### **1.1. Indicadores**

- 1.1.1. Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio.
- 1.1.2. Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante.
- 1.1.3. Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula, en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado.
- 1.1.4. Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido.
- 1.1.5. Índice de deserción de los alumnos.
- 1.1.6. Número promedio de alumnos en cada grupo escolar.
- 1.1.7. Estadísticas de calificaciones de los alumnos.
- 1.1.8. Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional.

## **2. Capital humano**

### **2.1. Indicadores**

- 2.1.1. Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente.

- 2.1.2. Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente.
- 2.1.3. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente.
- 2.1.4. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente.
- 2.1.5. Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica.

### **3. Capital Social**

#### **3.1. Indicadores**

- 3.1.1. Número de redes profesionales internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución con proyectos educativos.
- 3.1.2. Número de redes profesionales externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución con proyectos educativos.
- 3.1.3. Resultados de la evaluación del trabajo en redes.

### **4. Investigación**

#### **4.1. Indicadores**

- 4.1.1. Número de proyectos de investigación de distintas áreas en los que participan los profesores.
- 4.1.2. Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitradas.
- 4.1.3. Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales, por parte de los profesores.

### **5. Promoción cultural**

#### **5.1. Indicadores**

- 5.1.1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución.

- 5.1.2. Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística.

## **6. Patrimonio**

### **6.1. Indicadores**

- 6.1.1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo.
- 6.1.2. Inventario de recursos materiales de la institución educativa.

## **7. Prestigio social**

### **7.1. Indicadores**

- 7.1.1. Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados.
- 7.1.2. Número de programas acreditados.
- 7.1.3. Posición de la institución educativa en rankings.

## **8. Sustentabilidad económica**

### **8.1. Indicadores**

- 8.1.1. Registro de ingresos en función del tiempo.
- 8.1.2. Registro de egresos en función del tiempo.
- 8.1.3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido.
- 8.1.4. Estados contables de flujo de efectivo.
- 8.1.5. Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución.
- 8.1.6. Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.

## **9. Dirección Institucional**

### **9.1. Indicadores**

- 9.1.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) que incorpore el diagnóstico preciso de las necesidades de los estudiantes y las familias; articulación entre áreas, niveles y actores de la comunidad educativa, contribuyendo así con la formación de una sólida identidad institucional conducente al logro de los objetivos pedagógicos trazados.
- 9.1.2. Identidad institucional construida colectivamente y compartida por los integrantes de la comunidad, liderada por el Órgano de dirección.
- 9.1.3. Gestión planificada y coherente con los objetivos del PEI y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes tomándolos como el centro del proceso educativo, buscando la formación integral de los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.
- 9.1.4. Liderazgo democrático del directivo que incorpore la participación de profesores, estudiantes y familias que recoja los intereses, características y necesidades de los miembros de la comunidad educativa generando la participación en la formulación, ejecución del PEI y del PAT, con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos y que fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.
- 9.1.5. Fortalecer la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI, APAFA y/o COPAE en la toma de decisiones en la escuela.

## **10. Soporte al desempeño docente**

### **10.1. Indicadores**

- 10.1.1. Dominio del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica además del cumplimiento de los tiempos en los horarios de clase.
- 10.1.2. Órgano de dirección que fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.
- 10.1.3. Trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes ciclos, con la finalidad de coordinar acciones, diseñar planes de clase, observar la implementación de los mismos para dar recomendaciones, intercambiar metodologías exitosas y buscar alternativas que mejoren su práctica



pedagógica mejorando la reflexión del docente sobre su propio desempeño, para tomar acciones que mejoren el proceso de enseñanza.

- 10.1.4. Fortalecimiento de capacidades a través del acompañamiento pedagógico que docentes con mayor experiencia y dominio del área y didáctica puedan ofrecer para mejorar el desempeño en el aula.
- 10.1.5. Capacitación docente que cumpla la finalidad de incidir en la mejora de la calidad de los aprendizajes, debe estar en función al proceso de enseñanza y tener aplicación directa en el aula para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- 10.1.6. Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión, que orienten la programación y la selección de estrategias didácticas pertinentes y metas de aprendizaje esperados.
- 10.1.7. Establecimiento de una clara progresión sobre cómo los estudiantes avanzarán hacia el logro de los aprendizajes, para realizar programaciones pertinentes que faciliten a todos los estudiantes alcanzar las metas previstas.
- 10.1.8. Estrategias diferenciadas para atender el ritmo y las necesidades particulares de los educandos generando las condiciones que faciliten a los estudiantes con discapacidad lograr los aprendizajes esperados.
- 10.1.9. Reflexión sobre la importancia de la participación y la convivencia democrática como parte de los aprendizajes de los estudiantes desde un enfoque de educación integral y la capacidad del profesor de crear espacios para la participación y el trabajo cooperativo de los estudiantes.
- 10.1.10. Trabajo en equipo y participación activa en el proceso de aprendizaje, como factores que influyen en el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje Brindando al educando oportunidades de tener una relación activa con el conocimiento y la construcción de sus aprendizajes.<sup>45</sup>
- 10.1.11. Privilegiar el procesamiento y articulación entre el conocimiento previo y el nuevo para darle sentido a las actividades<sup>46</sup> y dar espacio a la aplicación de los conocimientos.
- 10.1.12. Hacer uso de los resultados del aprendizaje, para brindar una adecuada retroinformación a los estudiantes, facilitando de este modo la comprensión de lo que están logrando y lo que deben hacer para lograr las metas trazadas, colocándolos en un rol más activo frente al proceso de enseñanza-aprendizaje.

- 10.1.13. Utilizar la evaluación para identificar las fortalezas y necesidades específicas de los estudiantes.
- 10.1.14. Evaluación del progreso de los estudiantes para implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas, que asegurarán que todos los educandos cumplan los objetivos de aprendizaje.

## **11. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad**

### **11.1. Indicadores**

- 11.1.1. Participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes, más aún si estas tienen confianza en el éxito académico de sus hijos.
- 11.1.2. Participación de las familias, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución.
- 11.1.3. Comunicación oportuna a las familias de los logros y dificultades de los procesos de enseñanza-aprendizaje discutiendo temas en espacios generados que son parte de la problemática de los alumnos, para arribar a soluciones conjuntas con las familias.
- 11.1.4. Participación de los padres en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes los involucra en la responsabilidad por los resultados obtenidos.
- 11.1.5. Claridad sobre el rol de las familias en la escuela, y de estrategias para la información adecuada y oportuna que explicita las características de su participación.
- 11.1.6. Percepción de las familias como proveedoras de las necesidades materiales de la escuela, por lo que es necesario cambiar esta visión entre directivos y docentes para lograr relaciones más horizontales.
- 11.1.7. Rol de las familias en la educación integral de los estudiantes tanto en el ámbito del hogar como en el de la escuela, destacándose la participación en el proceso educativo, el apoyo a la gestión educativa y la vigilancia de la calidad de la educación.
- 11.1.8. Participación de las familias en el CONEI y a través de esta instancia, participación en la formulación, ejecución del PEI y del PAT, con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.

- 11.1.9. Los docentes facilitan en los estudiantes la articulación de los saberes tradicionales de su comunidad, recuperación de la historia y los saberes de la comunidad, identificando oportunidades de aprendizaje integrándolas con los nuevos conocimientos adquiridos en la escuela, para dar mayor pertinencia al proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer la identidad cultural de los estudiantes.
- 11.1.10. Relaciones de contribución bidireccionales entre escuela, familias y comunidad interviniendo eficientemente en la articulación entre la escuela y el entorno y entre sus grupos de interés

## **VI. LOGROS ESPERADOS:**

- 6.1. Las instituciones que conforman la Red Educativa Institucional deben formar integralmente a sus estudiantes para asegurar a la sociedad que sus egresados podrán responder con un trabajo de calidad a sus necesidades.
- 6.2. La Red Educativa Institucional debe promover el desarrollo de los docentes que trabajan en las instituciones educativas.
- 6.3. Promocionar mínimamente la creación en todas las instituciones de un proyecto por cada dimensión de la gestión educativa.
- 6.4. La Red Educativa Institucional debe promover la implementación de equipos de trabajo internos y externos que, a través del trabajo colaborativo, generen sinergias y aumenten la productividad.
- 6.5. La Red Educativa Institucional debe contribuir a la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación.
- 6.6. Implementación de ferias demostrativas para exhibir y exponer los resultados alcanzados.
- 6.7. La Red Educativa Institucional deberá preservar, difundir, crear y recrear, hacia el interior de la misma y en su entorno social, los valores culturales.

6.8. Manejar adecuadamente los ingresos y egresos con los que cuenta todas las instituciones dentro de la Red Educativa.

## **VII. RECURSOS:**

7.1. Espacios físicos: aula, laboratorios, escritorios, muebles y enseres, papelotes, plumones, computadora, impresora, multimedia, modem, entre otros.

7.2. Recurso Técnico: Reglamentos, libros, instructivos, manuales, normas, sistemas, entre otros.

7.3. Recurso humano: Experiencias, habilidades, conocimientos, competencias, entre otros.

## **VIII. EVALUACIÓN**

Según Casanova (1992). Como ha sido muchas veces puesto de relieve, la evaluación de los centros constituye un requisito ineludible para la mejora de la calidad de la educación

De acuerdo con Santos (1990, p.13). Cuando la evaluación se orienta hacia las instituciones pone el énfasis en aspectos tales como los procesos educativos, los métodos didácticos, las relaciones interindividuales y grupales, el clima escolar, la distribución y utilización de los recursos o el desarrollo del currículo, por no citar sino algunos de ellos. Movidos por ese propósito de desvelar la realidad educativa tal y como se presenta en su encarnación escolar, los mecanismos de evaluación permiten arrojar luz sobre el interior de la mencionada caja negra que son los centros y comprender cómo la educación en abstracto se convierte en relación educativa concreta.

Evaluar nos permite elaborar un juicio de valor para posteriormente tomar las decisiones más pertinentes y así alcanzar la consecución de manera óptima. Para lograr los resultados esperados en todos los planes, proyectos, actividades

propuestas se seguirá un proceso teniendo en cuenta la planificación de la evaluación, recojo y selección de información y finalmente la toma de decisiones

Las evaluaciones de todas las actividades planteadas se realizarán en reuniones planificadas con anterioridad, en las que se presentarán y planteará los indicadores para ser evaluadas por el pleno. Para la recolección y tratamiento de la información se utilizará cuestionarios, fichas de observación directa e indirecta entre otros que nos permita registrar, analizar, y hacer un balance de los resultados obtenidos y poder tomar decisiones correctivas si fuera necesario. La comunicación de los resultados permitirá socializarlos.

Los instrumentos de recolección de datos se validarán se sometiendo a un estudio técnico por especialistas en evaluación institucional además se contrastarán en el mismo lugar con una muestra de 5 personas por cada dimensión planteada. Según Hernández; Fernández y Baptista, (2010), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.

Una vez contrastados los indicadores se aplicará en forma de cuestionario a una muestra de los actores determinantes de cada una de las instituciones que se encuentran dentro de la red educativa “Nuestra Señora del Rosario” del distrito de Cospán; posteriormente obtenidos los resultados se cotejará con los resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales e internacionales pudiendo así tener una noción real de los avances y procesos en el desarrollo y quehacer educativo.

## **PLAN DE MEJORA**

### **I. INTRODUCCIÓN**

El presente Plan de mejora se realizará en las Instituciones Educativas de los niveles inicial, primaria y secundaria que integran la Red Institucional "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán; y estará dirigido a 16 Directores, 44 docentes, 616 estudiantes, 1232 padres de familia a quienes se les realizó una encuesta para poder determinar la situación de desempeño docente, la participación de los padres de familia y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes.

En esta propuesta presentamos algunas estrategias las que se desarrollarán para superar ciertas debilidades se refieren a los siguientes aspectos: currículo, acompañamiento y monitoreo pedagógico, para contribuir al mejoramiento de la organización, fortalecimiento, gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión institucional, gestión comunitaria, compromiso y participación del padre y madre de familia y desarrollo del proceso de aprendizaje.

La implementación de esta propuesta tiene como finalidad elevar la calidad profesional de los docentes, optimizar los recursos humanos y materiales disponibles en las instituciones, fortalecer el desarrollo y mejoramiento de las competencias personales y profesionales. Este Plan de Mejora tiene como base algunos documentos de gestión de las instituciones Educativas que componen la RED, así como documentos de carácter legal, normativo, administrativo y de gestión elaborados y emitidos por las instancias educativas superiores y descentralizadas del Estado.

### **II. FUNDAMENTACIÓN**

En nuestro país y en nuestra región no se ha desarrollado una sólida cultura de trabajo colectivo, solidario desde las instancias educativas descentralizadas ni gobierno local, en la que participe en forma activa los padres y madres de familia, los docentes u otros actores educativos. Esto trae consecuencias graves con relación al mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes, la gestión de los recursos humanos y materiales de las instituciones Educativas. Por otro lado, las pruebas Nacionales han demostrado los bajos niveles de comprensión de textos y razonamiento matemático en nuestros maestros y

estudiantes. Esta crítica realidad ha llevado al Ministerio de Educación del Perú, y a la región Cajamarca en su rol normativo y orientador a implementar políticas públicas, desarrollando un conjunto de estrategias orientadas a construir espacios de participación de la sociedad, maestros y otros actores educativos con la finalidad de revertir dicha situación.

Actualmente en los lugares donde se ha venido trabajando en redes educativas no se han logrado resultados significativos en los maestros y en los estudiantes, cuyos precarios niveles de aprendizaje no les permiten un desenvolvimiento óptimo en la vida cotidiana. Por lo que el siguiente Plan de Mejora corresponde a los lineamientos de política públicas del Gobierno regional de Cajamarca. En el mismo se encuentran contenidas todas las acciones a desarrollar en un plazo de 5 meses.

Se indagaron los conocimientos previos de los maestros (as), acompañados, para que de modo no arbitrario; puedan establecer relaciones entre lo que saben y lo desconocido, partiendo de situaciones agradables, teniendo en cuenta sus intereses con la finalidad de que:

Sean activos y participativos de su propio proceso de aprendizaje. Que desarrollen sus capacidades profesionales y lo pongan en práctica en la gestión de mejores aprendizajes. Asimismo, fomentar el trabajo colaborativo que esté ligado directamente a la organización, fortalecimiento y a las dimensiones pedagógico, administrativo, compromiso y participación de los padres de familia y desarrollo del proceso de aprendizaje. Los logros alcanzados pueden ser verificados y comprobados mediante criterios de evaluación que dan cuenta del desempeño de los docentes y de los estudiantes.

Con el desarrollo del presente Plan de Mejora de la RED EDUCATIVA INSTITUCIONAL "Nuestra Señora del Rosario", buscamos promover la participación de los actores educativos, autoridades comunales y representantes de instituciones en el proceso educativo de nuestras comunidades; facilitar el intercambio de experiencias pedagógicas e innovadoras que contribuyan al mejoramiento de, la práctica pedagógica y administrativa y por ende al logro de aprendizajes deseables en los estudiantes, buscando la inclusión y equidad para lograr una educación de calidad para todos y todas.

### **III. DATOS DE LA RED EDUCATIVA INSTITUCIONAL**

#### **3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:**

La Red Educativa Institucional “Nuestra señora del Rosario” se ubica en el centro sur de la capital del distrito de Cospán, a una altitud que va desde los 2400 a los 3200 m.s.n.m. con límites referenciales: por el Norte con el caserío de San Martín y el caserío de Huariguro Alto, por el Sur con el caserío de Rambrán y el caserío de Campodén, por el Este con el caserío de El salto y por el Oeste con el caserío de La Quinua.

#### **3.2.NIVEL EDUCATIVO:**

La Red Educativa Institucional "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán comprende Instituciones Educativas del Nivel Inicial, Primaria y Secundaria tanto de gestión pública como de gestión comunal municipal (CEBGPC).

### **IV. BASE LEGAL:**

#### **4.1.Alcance nacional.**

**4.1.1.** Ley No 28044, Ley General de Educación y su reglamentación. Resolución Suprema N° 001-2007-ED, Aprueban "Proyecto Educativo Nacional al 2021: la Educación que queremos para el Perú.

**4.1.2.** Resolución Ministerial No 0431-2012-ED, que aprueba la Directiva para el Desarrollo del Año Escolar 2013 en Educación Básica.

#### **4.2. Alcance regional.**

**4.2.1.** Resolución Directoral Regional N° 5636-2006-ED-CAJ, Aprueba las Políticas Educativas del Proyecto Educación Regional de Cajamarca 2007 - 2021.



- 4.2.2. Ordenanza Regional N° 016-2010-GRCAJ-CR, Aprueba el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Cajamarca 2021.
- 4.2.3. Reglamento de EBR D.S. N° 009-2005-ED. Que norma el sistema de la gestión educativa.
- 4.2.4. Ordenanza Regional N° 016-2011-GRCAJ-CR. Aprueba el Plan Cuatrienal de Educación de la Región Cajamarca 2011-2014.
- 4.2.5. Resolución Directoral Regional No 4783 Organización, implementación, y Fortalecimiento Y Evaluación De Las REDES Educativas.
- 4.2.6. Directiva N° 026 – 2011-ED-CAJ para el funcionamiento de las REDES EDUCATIVAS.

### **4.3. Marco orientador.**

#### **4.3.1. Objetivos estratégicos del PEN (Proyecto Educativo Nacional) al 2021.**

**4.3.1.1.Objetivo N° 01:** Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.

**4.3.1.2.Objetivo N° 02:** Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.

**4.3.1.3.Objetivo N° 03:** Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.

#### **4.3.2. Objetivos estratégicos del PER (Proyecto Educativo Regional) al 2021.**

**4.3.2.1.Objetivo No 01:** Fortalecer las capacidades locales para la gestión y participativa y democrática de la educación con una visión holística e integradora.

**4.3.2.2.Objetivo No 02:** Promover la participación de la comunidad en la gestión y descentralización educativa orientadas hacia el paradigma del desarrollo humano.

**4.3.2.3.Objetivo N° 03:** Promover el desarrollo de escuelas innovadoras orientadas I hacia el logro de la calidad educativa, garantizando aprendizajes de calidad de los niños y jóvenes en todos los niveles y modalidades.

**4.3.2.4.Objetivo N° 04:** Adecuada selección y formación docente que responda a las necesidades educativas de la región.

**4.3.2.5.Objetivo N° 05:** Disminuir los índices de exclusión a través de una propuesta Educativa alternativa.

**4.3.2.6.Objetivo N° 05:** Desarrollar una educación superior tecnológica de calidad que contribuya al desarrollo y la competitividad regional.

**4.3.2.7.Objetivo No 07:** Una educación financiada y gobernada con transparencia y que logra resultados pertinentes.

**4.3.2.8.Objetivo No 08:** Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

#### **4.3.3. Políticas públicas y estrategias del Gobierno Regional 2011- 2014.**

**4.3.3.1.Política A.2:** Gestión integral e inclusiva para la educación gratuita, universal y de calidad.

#### **4.4.Estrategias:**

**4.4.1. Estrategia A.2.7:** Implementar procesos de autoevaluación y evaluación permanente en busca de la calidad de la educación según modelo regional.

**4.4.2. Estrategia A.2.8:** Fortalecer las redes educativas como unidades orgánicas de desarrollo educativo.

**4.4.3. Estrategia A.2.9:** Ejecutar el sistema de participación y vigilancia ciudadana en la tarea educativa, a partir de los CONEI.

**4.4.4. Estrategia A.2.10:** Fomentar la educación ambiental, productiva y emprendedora, con enfoque técnico productivo.

**4.4.5. Estrategia A.2.11:** Fomentar el deporte, recreación y la educación física.

**4.4.6. Estrategia A.2.12:** Fomentar la investigación e innovación.

- 4.4.7. Estrategia A.2.13:** Ejecutar el sistema regional de formación y evaluación docente continua e integral.
- 4.4.8. Estrategia A.2.14:** Ampliar la cobertura de educación inicial, secundaria.
- 4.4.9. Estrategia A.2.15:** Mejorar las condiciones del servicio educativo a través de rehabilitación, ampliación, construcción e implementación de centros educativos.
- 4.4.10. Estrategia A.2.16:** Implementar el Proyecto Educativo Nacional (PEN), Proyecto Educativo Regional (PER) y el Diseño Curricular Regional (DCR).
- 4.4.11. Estrategia A.2.17.:** Fomentar la celebración de convenios de cooperación Inter regional, internacional y convenios inter institucionales.

#### **4.5. Plan Cuatrienal 2011-2014.**

##### **4.5.1. Ejes Temáticos Priorizados**

1. Sociedad educadora.
2. Gestión participativa y democrática.
3. Escuelas innovadoras.
4. Selección y formación docente.
5. Educación equitativa e inclusiva.

## **V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA:**

### **5.1. Apoyo a directores y docentes.**

El apoyo a directores y docentes se realizará durante todo el año lectivo y se desarrollaron a través de cuatro formas de intervención: Visitas a la Dirección de la Institución, visita al aula, talleres y microtalleres de actualización docente.

El siguiente cuadro especifica el número de horas por cada forma de intervención.

<b>FORMAS DE INTERVENCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Visitas de apoyo a la Dirección de la Institución	Nivel inicial: 3 visitas de 1 hora. Nivel primario: 4 visitas de 1 hora. Nivel secundario: 3 visitas de 1 hora.

Visitas de acompañamiento en aula	Nivel inicial: 3 visitas de 4 horas. Nivel primario: 4 visitas de 5 horas. Nivel secundario: 3 visitas.
Talleres para los tres niveles	33 talleres en cada uno por cada día de reunión de la red

## **5.2. Visita a la dirección de la institución.**

Se utilizará instrumentos apropiados para recoger información precisa que permitirá identificar aspectos y factores sobre los cuales se planificará y reajustará la intervención. Estos desempeños se recogerán visita a visita. La información se procesará y sistematizará para ir viendo los avances y dificultades que permitirán reorientar la intervención e ir mejorando la gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunal.

## **5.3. Visita en aula.**

Se caracteriza por ser individualizada y continua a lo largo de una jornada escolar completa. La observación de la sesión de aprendizaje constituye la actividad central de esta visita y el punto de partida para otras formas de intervención. Estos desempeños se recogerán visita a visita. La información se sistematizará para ir viendo los avances y dificultades que permitirán reorientar la intervención e ir mejorando la práctica pedagógica en el aula.

## **5.4. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA RED INSTITUCIONAL.**

**5.4.1. Planificación.** Se elaborará documentos de gestión, pedagógicos y administrativos para fortalecer el desempeño directivo y docente.

Se elaboró un plan de mejora para fortalecer la RED Educativa y mejorar el trabajo pedagógico y administrativo.

Se Planificará, ejecutará y evaluará documentos pedagógicos y administrativos.

**5.4.2. Talleres en reforzamientos y actualización de los conocimientos en Gestión pedagógica e institucional Gestión administrativa y comunal.**

Se Planificará, ejecutará y evaluará documentos pedagógicos y administrativos.

## **1. Gestión estratégica en las Instituciones Educativas.**

- 1.1. Planeamiento integral.
- 1.2. Marco del buen desempeño directivo.
- 1.3. Taller en gestión de conflictos en el aula y día del logro.
- 1.4. Asesoramiento, acompañamiento, monitoreo, supervisión.
- 1.5. Legislación educativa.
- 1.6. Estilos gerenciales.
- 1.7. Perfil del gerente Instituciones Educativas
- 1.8. Calidad total.
- 1.9. Mejoramiento continuo
- 1.10. Toma de decisiones.
- 1.11. Responsabilidades sociales

## **2. Planificación del plan de mejora.**

- 2.1. ¿Cómo elaboramos el plan de mejora?
- 2.2. Priorizamos los estándares y analizamos sus indicadores
- 2.3. Analizamos causas
- 2.4. Encontramos soluciones

## **3. Taller en elaboración del informe de autoevaluación**

- 3.1. Elaboración del informe de autoevaluación
- 3.2. Socialización
- 3.3. ¿Qué se hace después?

## **4. Taller en Administración de recursos humanos**

- 4.1. Cultura Organizacional.
- 4.2. Conocimientos en Monitoreo y Acompañamiento en la Gestión Educativa.
- 4.3. Relación con los compromisos, propósitos, características, herramientas.

- 4.4. Normatividad y actualidad educativa general
- 4.5. Gestión de la calidad educativa
- 4.6. Conocimientos en Monitoreo y Acompañamiento en la Gestión Educativa.
- 4.7. Relación con los compromisos, propósitos, características, herramientas.

**5. Taller en metodología-estrategias-clasificación según las rutas de aprendizaje**

- 5.1. Proceso cognitivo en la sesión de aprendizaje según rutas.
- 5.2. Inteligencias múltiples, concepciones.
- 5.3. Inteligencias Lingüísticas-musical.
- 5.4. Inteligencias Lógico matemático
- 5.5. Inteligencias Espacial-cenestésico corporal.
- 5.6. Inteligencias personales
- 5.7. Proceso pedagógico y didáctico en la sesión de aprendizaje según rutas de aprendizaje.
- 5.8. Elaboración de aprendizajes basado en problemas.
- 5.9. Estrategias asertivas en las relaciones interpersonales.
- 5.10. Comprensión lectora.
- 5.11. Psicomotricidad aplicada a la educación de 0 a 6 años.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión pedagógica fue regular de acuerdo al nivel de la tabla de evaluación ya que se obtuvo un 23.76 % en promedio del total de las respuestas a las alternativas planteadas a los actores educativos de la red, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión institucional fue regular de acuerdo al nivel de la tabla de evaluación ya que se obtuvo un 23.67 % en promedio del total de las respuestas a las alternativas planteadas a los actores educativos de la red, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión administrativa fue regular de acuerdo al nivel de la tabla de evaluación ya que se obtuvo un 23.31 % en promedio del total de las respuestas a las alternativas planteadas a los actores educativos de la red, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la gestión comunitaria fue regular de acuerdo al nivel de la tabla de evaluación ya que se obtuvo un 23.26 % en promedio del total de las respuestas a las alternativas planteadas a los actores educativos de la red, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada.
5. Por lo tanto, se concluye que la evaluación de la gestión de la red educativa institucional ha sido de carácter regular de acuerdo al nivel de la tabla de evaluación ya que se obtuvo un 23.50 % en promedio de los resultados generales de las cuatro dimensiones analizadas, por lo tanto, se rechaza la hipótesis general planteada.

## SUGERENCIAS

Para contribuir en el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos y metas planteados por las distintas autoridades de los diferentes niveles educativos, otorgaremos el artículo académico, propuesta de evaluación de red y el plan de mejora que es consecuencia de la presente investigación a todos los actores educativos mencionadas líneas abajo.

1. Al señor Director de la UGEL Cajamarca, a los responsables de las redes educativas y a todos los integrantes de esta prestigiosa Institución descentralizada del Ministerio de Educación, seguir apoyando en la organización y el fortalecimiento de las capacidades y competencias principalmente de los integrantes de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”-Cospán, por ser primordial el aprendizaje en equipo y sistémico, lo que permitirá contribuir al logro de mejores aprendizajes en los estudiantes.
2. Al representante del gobierno local del distrito de Cospán, cumplir con ejecutar el objetivo estratégico de fortalecer las redes educativas.
3. Al Gobierno Regional de Cajamarca en la persona de su presidente, propiciar estudios de investigación en temas de Redes Educativas para contribuir en la gestión de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
4. Al coordinador de la Red Educativa Institucional mejore el canal comunicacional, elabore los documentos de gestión principalmente el PEI, que no cuenta esta Red educativa, además realice diferentes actividades dirigidas al desarrollo constante en lo científico, pedagógico y mejoramiento de la organización.
5. A los docentes de los distintos niveles educativos de las diferentes instituciones de la Red Educativa “Nuestra Señora del Rosario”, no desfallecer en el desarrollo de las distintas actividades que se propongan como red educativa con la finalidad de fortalecer capacidades y competencias para mejorar el desempeño docente y las relaciones con entorno social y natural.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana*. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon\\_msz.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf)
- Aquino, Z., Izquierdo, J., y Echaz, L. (2013). Evaluación de la práctica educativa: una revisión de sus bases conceptuales. *Actualidades Investigativas en Educación*. 13, 1. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/447/44725654002/>
- Bertalanffy, L. V. *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, Desarrollo y Aplicaciones*. Recuperado de [https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/Teoria-general-de-los-sistemas-\\_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf](https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/Teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf)
- Caicedo, T. (2012). *Evaluación de la calidad educativa de la sección nocturna del Instituto Tecnológico “Vicente Fierro” en Tulcán - Ecuador*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12439/1/50500\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12439/1/50500_1.pdf)
- Carrasco, A. (2013). *El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116481/TESIS\\_FINAL.pdf;sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116481/TESIS_FINAL.pdf;sequence=1).
- Casanova, M. A. (1998). *La evaluación educativa. Escuela básica*. Recuperado de <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/4/4/d2/p3/3%20la.evluacion.educativa.educacion.basica.pdf>

- Casassus, J. (2000). *La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas*. Santiago de Chile. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/135969632/Juan-Casassus-Problemas-de-la-Gestion-Educativa-en-America-Latina>
- Cifuentes, L. (2015). *Función administrativa del director y la implementación del currículum nacional base (estudio realizado en las escuelas de educación primaria del distrito escolar no. 0090104 del área rural de Quetzaltenango, Guatemala)*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cifuentes-Londy.pdf>
- Cerda, J. A. (2011). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos89/gestion-administrativa-escuela/gestion-administrativa-escuela.shtml>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la administración Séptima edición*. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.freelibros.org/administracion/Comportamiento-organizacional-2da-edicion-idalberto-chiavenato.html>
- Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las Unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro – 2013*. (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/276/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cuba, G. (2010). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en la i.e. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1116/1/2010\\_Cuba\\_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20la%20IE%204021%20del%20distrito%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1116/1/2010_Cuba_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20la%20IE%204021%20del%20distrito%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf).
- Gonzales, H., y Rodríguez, M. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf)
- Escamilla, S. A. (2006). *El Director: Necesidades de formación de un desempeño profesional*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>
- Espinel, G. (2007). *La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural, Una revisión desde la práctica*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1066/indice.htm>
- Flores, D. M. (2012). *“Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011”*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://Tesis%20de%20Flores%20Armas%20Dalia%20Marcela.pdf>
- Gómez, V. (2013). *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Ibarra, A. (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la institución educativa Kumamoto I N° 3092-Puente-Lima 2011*. (Tesis de Maestría). Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1674/1/Ibarra\\_aa.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1674/1/Ibarra_aa.pdf)

Lingán, J. I. (2015). *Clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa Amautas competitivos de la provincia de San Miguel – 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

López Martínez, A., Ordóñez Sierra, R., Hernández de la Torre, E., Navarro Montaña, J., (2013). Funcionamiento de las redes educativas de centros escolares: desarrollo de un trabajo colaborativo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 24 (1), pp 25-41. Recuperado de.

<http://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/11268>

Mariñas, B. (2013). *Redes Educativas Tomo I*. Cajamarca, Perú. Municipalidad Provincial de Cajamarca

Martínez, A. (2012). *Administración Educativa*. México. Red Tercer Milenio S.C.

Mateus, M. (1984). *Tratado de psicología del trabajo. Modelos de organización y gestión escolar*. Recuperado de.

<https://es.scribd.com/document/52081034/T-1-Organizacion-Empresarial>

Ministerio de Educación Nacional. (s.f). *Guía manual autoevaluación institucional*.

*Mejoramiento institucional*. República de Colombia. Recuperado de

<https://www.palmira.gov.co/attachments/article/3393/guia%20manual%20autoevaluacion%20institucional.pdf>

- Navarro, M, Ortega M, y Germán, M. (2012). *La dimensión comunitaria de la gestión: La escuela como actor desde las narrativas de un plantel de educación secundaria, en la ciudad de Durango*. México D.F. Universidad Pedagógica de Durango. Recuperado de.  
[http://www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/3\\_investigacion/3\\_3.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/3_investigacion/3_3.pdf)
- Nicolás, Y. W. (2010). *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho, 2009*. (Tesis de Maestría). Recuperado de  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2392/1/Nicolas\\_ry.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2392/1/Nicolas_ry.pdf)
- Normas Legales. (23 de mayo de 2006). Ley 28740. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. *El Peruano*.  
[http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2012/Reglamento\\_LeySineace.pdf](http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2012/Reglamento_LeySineace.pdf)
- Núñez, O. (2014). *Liderazgo del personal directivo y su relación con la gestión de la red educativa UNANCA, del distrito y provincia de San Pablo años 2007-2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Ocón, M & Muñoz, M (2014). *Organización y fortalecimiento de la red institucional "Educadores de Hoy y Siempre" en el distrito de Jesús, como modelo de gestión para mejorar el trabajo pedagógico y administrativo en el año 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Cajamarca, Perú.
- Olivares, C., Escalante, C., y Mejía, A., et Al. (2009). *Modelo de Gestión. Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, D.F. Recuperado de  
<https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-modelodegestionEE.pdf>

- Pérez, J. J. (2010). *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela normal mixta "Pedro Nuño"*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://www.administracion-y-gestion-educativa-desde-la-perspectiva-de-las-practicas-de-liderazgo-y-el-ejercicio-de-los-derechos-humanos-en-la-escuela-normal-mixta-pedro-nuño%20\(1\).pdf](http://www.administracion-y-gestion-educativa-desde-la-perspectiva-de-las-practicas-de-liderazgo-y-el-ejercicio-de-los-derechos-humanos-en-la-escuela-normal-mixta-pedro-nuño%20(1).pdf)
- Picón, C. (2013). *Educación de adultos en América Latina y el Caribe: utopías posibles, pasiones y compromisos*. Recuperado de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>
- Poyato, J. R. G. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://www.academia.edu/25858368/Tesis\\_Jihan\\_Garc%C3%ADa\\_Poyato](http://www.academia.edu/25858368/Tesis_Jihan_Garc%C3%ADa_Poyato)
- Ramírez, Y. P. (2010). *La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar del nivel primario en la institución educativa Brígida Silva de Ochoa Chorrillos, Lima-2010. Facultad de Educación, Unidad de Post Grado*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1692/1/Ramirez\\_my.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1692/1/Ramirez_my.pdf)
- Reyes, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao*. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012\\_Reyes\\_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel)

%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf

Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/125906177/Administracion-Robbins-Coulter-5ta-Ed>

Rul, J. (2006). La inspección de educación: la función evaluadora de la inspección. *La inspección de educación - Avances en Supervisión Educativa*. 01, 38. Pp 1-33.

Recuperado de

<https://avances.adide.org/index.php/ase/article/download/233/165>.

Quintero, N. G., y Rentería, L. F. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana*. (Tesis de Maestría). Recuperado de

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>

Saant, L. J. (2013). *Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los Centros Educativos Alfredo Pérez Guerrero de la parroquia Cuchaentza, cantón Morona y Alfredo Germani de la parroquia y cantón Sucúa, provincia Morona Santiago, en el año 2011-2012*. (Tesis de Maestría). Recuperado de

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7117/1/Saant%20Marian%20Lauro%20Jeronimo.pdf>

Salazar, L. (2010). *Calidad de la Gestión del personal directivo en la institución educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos.2009*. (Tesis de Maestría).

Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2393/1/Salazar\\_sl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2393/1/Salazar_sl.pdf).

- Sorados, M. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Facultad de Educación, Unidad de Post Grado.* (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados\\_pm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf)
- Tamariz, J. E. (2013). *Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional. Escuela de Post Grado.* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4641>
- Tiana, A. (2008). Evaluación y cambio de los sistemas educativos: la interacción que hace falta. *El interés actual por la evaluación de los sistemas educativos Evaluación y Políticas Públicas en Educación.* 16. 59. pp. 1-19. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-0362008000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-0362008000200007)
- UNESCO. (2004). *Módulos de Formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Gestión Administrativa.* Recuperado de [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion\\_administrativa.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion_administrativa.pdf)
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.* Recuperado de [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion\\_administrativa.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/gestion_administrativa.pdf)
- Valenzuela, J. & Ramírez, S. & Alfaro, J. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.* 2, 2. pp 1-23. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art4.pdf>
- Vargas, D. M. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos.* (Tesis de maestría). Recuperado de



<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4675>

Yabar, I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado*. (Tesis de Maestría). Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar\\_si.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1680/1/Yabar_si.pdf)

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de Maestría). Recuperado

de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf)

## **APÉNDICES /ANEXOS**

## A. Matriz de consistencia.

MAESTRIA: GESTIÓN EN EDUCACIÓN							
LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE POLITICAS EDUCATIVAS							
EJE TEMATICA: POLITICAS EDUCATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN REDES EDUCATIVAS RURALES							
TITULO DE LA TESIS: Evaluación de la gestión en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014							
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/INDICADORES	DIMENSIONES	UNIDADES DE ANÁLISIS	INSTRUMENTOS	FUENTES
¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?	Evaluar el contexto de gestión en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014.	El resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca ha sido buena en las dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.	Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca	Institucional Pedagógico Administrativo Comunitario	Directores Docentes Estudiantes Padres de familia	Observación directa. Cuestionario Porcentaje de convenios de la red con otros actores del entorno	PEI de la red educativa y de cada institución educativa participante  Plan anual de la red educativa y de cada institución educativa participante
<b>PI.</b> ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión administrativa de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?	<b>O1.</b> Determinar el resultado de la evaluación de la gestión administrativa en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán – Cajamarca en el 2014.	<b>H1.</b> El resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca ha sido buena en la dimensión administrativa	Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca	Administrativo	Directores	Cuestionario	Documentos de gestión PEI, PAT de cada institución educativa participante

<p><b>P2.</b> ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión Institucional de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?</p>	<p><b>O2.</b> Determinar el resultado de la evaluación de la gestión institucional en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán – Cajamarca en el 2014.</p>	<p><b>H2:</b> El resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca ha sido buena en la dimensión institucional</p>	<p>Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca</p>	<p>Institucional</p>	<p>Directores de las I.E  Docente  Estudiante  Padre de familia</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Convenios con sectores productivos, gobierno local.  Trabajos coordinados con las organizaciones de base</p>
<p><b>P3.</b> ¿Cuál es el resultado de la evaluación de la gestión pedagógica de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?</p>	<p><b>O3.</b> Determinar el resultado de la evaluación de la gestión pedagógica en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán – Cajamarca en el 2014.</p>	<p><b>H3:</b> El resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca ha sido buena en la dimensión pedagógica.</p>	<p>Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca</p>	<p>Pedagógico</p>	<p>Directores de las I.E  Docentes</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Resultados evaluación ECE  Programación de anual y sesión de aprendizaje de cada institución participante.</p>
<p><b>P4.</b> ¿Cuáles es el resultado de la evaluación de la gestión Comunitaria de la Red Educativa Institucional</p>	<p><b>O4.</b> Determinar el resultado de la evaluación de la gestión comunitaria en la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”</p>	<p><b>H4:</b> El resultado de la evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca ha sido buena en</p>	<p>Evaluación de la gestión de la Red Educativa Institucional “Nuestra Señora del Rosario”, en el distrito de Cospán – Cajamarca</p>	<p>Comunitario</p>	<p>Directores  Docentes  Padres de familia</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Cantidad de proyectos coordinados en coordinación con los padres de familia</p>

<p>“Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014?</p>	<p>en el distrito de Cospán – Cajamarca en el 2014.</p>	<p>la dimensión comunitaria.</p>					
--	---	----------------------------------	--	--	--	--	--

### TABLA DE EVALUACIÓN FINAL

<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALOR CUALITATIVO</b>
0 – 25	MALA
26 – 50	REGULAR
51 – 75	BUENA
76 – 100	EXCELENTE



## ENCUESTA A DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE COSPÁN – CAJAMARCA.

En relación a cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tiene Ud. con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

### ESCALA DE VALORACIÓN

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
	<b>I. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.</b>					
1	Estoy informado sobre los antecedentes escolares de mis alumnos.					
2	A partir de los resultados de las evaluaciones que se realizan en la escuela, he modificado mi práctica pedagógica.					
3	Me reúno periódicamente con los docentes del mismo grado y/o asignatura para comparar con otros centros y proponer mejoras a nuestras prácticas pedagógicas.					
4	Las prácticas pedagógicas de la escuela se realizan de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo.					
5	Tomo en cuenta la opinión de mis alumnos para mejorar mi práctica pedagógica.					
6	Considero las sugerencias de los padres de mis alumnos para mejorar mi práctica pedagógica.					
7	Incorporo innovaciones en mi práctica pedagógica.					
8	Programo la incorporación paulatina de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la práctica pedagógica.					
9	Reviso mi práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades de mis alumnos.					
10	Los materiales didácticos que utilizo los diseños y/o selecciono tomando en cuenta los contenidos de aprendizaje y capacidades de mis alumnos.					
11	Mi participación en los programas de capacitación y actualización ha mejorado mi práctica pedagógica.					
12	Los criterios que empleo para evaluar a mis alumnos consideran diferentes aspectos como participación, actitudes y desempeño.					
13	En mi práctica pedagógica promuevo la comunicación entre los alumnos y la igualdad de oportunidades de aprendizaje.					
14	Utilizo las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar mi práctica pedagógica.					
15	¿Es buena la calidad de la supervisión de tareas didácticas y prácticas pedagógicas?					
16	¿Es buena el nivel de motivación promovida en el alumno?					
	<b>II. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.</b>					
17	En el centro escolar se planea la distribución de los recursos humanos, materiales y financieros.					



18	En el centro escolar se evalúa y da seguimiento al logro de los objetivos planteados en la planeación del centro.					
19	En el plantel se utiliza información actualizada para la toma de decisiones y la modificación de su organización y funcionamiento.					
20	En la escuela se difunde información de interés para la comunidad escolar que propicie la mejora continua.					
21	En el centro escolar se cuenta con diferentes técnicas y procedimientos para que la información recabada sea de utilidad.					
22	La definición de objetivos y metas que orientan la organización y funcionamiento del plantel considera las necesidades de la comunidad escolar.					
23	La organización y los servicios que el centro escolar ofrece se planean a corto, mediano y largo plazos.					
24	La escuela ha logrado los objetivos establecidos de los programas de mejora en los que participa.					
25	Fomenta el uso adecuado de espacios dentro de la I.E.					
	<b>III. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL.</b>					
26	El ausentismo del personal del plantel ha disminuido.					
27	En el plantel se manifiestan actitudes de respeto y cordialidad entre los docentes.					
28	El director informa constantemente a la comunidad escolar el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro escolar.					
29	La dirección promueve la capacitación del personal.					
30	El director mantiene y fomenta el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales en la comunidad escolar.					
31	El director promueve e impulsa acciones para la mejora del centro escolar.					
32	En el plantel se lleva el registro y seguimiento de las estrategias de organización y funcionamiento.					
33	El director motiva a la comunidad escolar a realizar actividades y acciones novedosas.					
34	La dirección distribuye equitativamente el trabajo escolar entre el personal.					
35	Cada docente tiene bien definido la función, rol o tarea que va a realizar dentro de la I.E.					
36	La planeación de la escuela se realiza considerando las necesidades y expectativas de la comunidad escolar y de su entorno.					
37	Los conflictos que se presentan en la escuela son resueltos de manera eficaz y oportuna entre el director y el personal involucrado.					
38	El director toma en cuenta las necesidades y expectativas de los padres y alumnos para proponer actividades de mejora del centro escolar.					
39	La organización y funcionamiento del plantel se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el Plan Anual de Trabajo.					
40	En la escuela se difunden las formas de evaluación que emplea el director para valorar el desempeño del personal.					
	<b>IV. DIMENSIÓN COMUNAL.</b>					
41	Invito a los padres de mis alumnos a participar en distintas actividades de la escuela como exposiciones, escuela para padres, quermeses, entre otras.					
42	Ha realizado alguna campaña de limpieza en su comunidad.					
43	Es partícipe de la gestión de su I.E. frente a otras instituciones.					





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA



44	Respetar los usos y costumbres de la sociedad en que se encuentra.					
45	Conozco las características socioeconómicas y escolares de las familias de mis alumnos.					
46	Se planean acciones con los padres de familia a corto, mediano y largo plazos.					
47	Los canales de comunicación establecidos con la comunidad escolar y los grupos interesados son fluidos y oportunos.					
48	El director recibe apoyo de la asociación de padres de familia, el municipio y otros grupos interesados para la mejora continua del plantel.					
49	En la escuela se formalizan compromisos con la comunidad escolar y grupos interesados para hacer mejoras.					
50	Los nuevos servicios que se ofrecen en la escuela se diseñan de acuerdo con las necesidades de la comunidad escolar.					
51	La comunidad escolar reconoce los beneficios de los programas y servicios que ofrece el plantel.					



## ENCUESTA A DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE COSPÁN – CAJAMARCA.

En relación a cada afirmación, interesa conocer el grado o nivel de acuerdo que tienes con las afirmaciones que se hacen a continuación. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión. El significado de los números es el siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
	<b>I. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.</b>					
1	Motiva para que sus docentes realicen sus programaciones de manera integral.					
2	Aporta con estrategias de enseñanza a sus docentes.					
3	Evalúa a sus docentes de una manera democrática.					
4	El trabajo pedagógico se orienta al trabajo individualizado y personalizado con el estudiante.					
5	Realiza seguimiento y monitoreo a la práctica pedagógica de sus docentes					
6	Utiliza la evaluación para ayudar de manera segura al estudiante a progresar.					
7	Incentiva a que sus docentes realicen sus programaciones utilizando como referencia una programación a nivel de red educativa.					
8	Aporta con estrategias de enseñanza a sus docentes.					
9	Planifica y organiza el trabajo pedagógico.					
10	Supervisa y monitorea la labor pedagógica de los docentes.					
	<b>II. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.</b>					
11	Hay un acceso adecuado al sistema de información del centro educativo por parte del personal administrativo y docente Se mantiene actualizado el inventario de los recursos didácticos del centro educativo					
12	El Centro educativo cuenta con estrategias claras para contrarrestar el ausentismo de los estudiantes					
13	La Comunidad Educativa Escolar impulsa la participación de alumnos en proyectos de aula y actividades de diferentes áreas vinculadas a las redes académicas					
14	El centro educativo cuenta con un sistema de archivo de los recursos humanos que permite obtener la información rápida y eficientemente					
15	En el centro educativo se aplican las normas establecidas de administración de personal					
16	Son evidentes el aseo y el orden en el centro educativo					
	<b>III. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL.</b>					
17	En su centro educativo, ¿participa en la elaboración el PEI (proyecto educativo institucional)?					
18	¿El PEI se aplica adecuadamente en su I.E?					



19	¿La I.E realiza actividades que le permiten generar recursos propios?					
20	Facilita espacios de concertación con sus docentes.					
21	En términos generales, diría usted que las relaciones entre alumnos, profesores, personal directivo y administrativo del I.E. son agradables y adecuadas para los aprendizajes de los alumnos.					
22	Las relaciones entre alumnos, profesores, personal directivo y administrativo del I.E. Permiten desarrollar los aprendizajes de los alumnos, aunque podrían mejorar.					
23	Debido a las relaciones entre alumnos, profesores, personal directivo y administrativo del I.E. Presentan algunos problemas para desarrollar los aprendizajes de los alumnos.					
24	En su I.E, la APAFA se elige de manera democrática:					
25	En su I.E, la APAFA Contribuye positivamente con el centro educativo.					
26	En su I.E, la APAFA Una de sus preocupaciones importantes es el aprendizaje de los niños					
27	Soluciona sin dificultades los problemas de disciplina de alumnos.					
28	En su I.E, la APAFA Tiene objetivos que coinciden o complementan los de la dirección de la I.E.					
29	Uno de los factores que dificultan su labor como director es la falta de recursos económicos					
30	La Infraestructura deficiente impide el normal funcionamiento de la I.E.					
31	El cambio constante del personal docente imposibilita el desarrollo normal de los procesos pedagógicos					
32	Las interferencias de la APAFA en su gestión son frecuentes					
33	Tiene dificultades para manejar problemas de disciplina.					
34	La poca atención por parte del Estado genera despreocupación por la gestión en pro de la mejora de la I.E					
	<b>IV. DIMENSIÓN COMUNAL.</b>					
35	Reunirse con padres de familia de manera Individual.					
36	Realizar seguimiento a los estudiantes fuera de la I.E					
37	Responsabilidades administrativas como gestionar presupuesto, selección de docentes, etc.)					
38	Reunirse con estudiantes fuera de clase.					
39	Organizar eventos para obtener fondos.					
40	Asistir a actividades de capacitación.					
41	Salir de comisión para hacer trámites o gestiones.					
42	Organizar actividades de capacitación para los docentes del centro educativo.					
43	Buscar la colaboración de instituciones o personas.					

**Sobre su Gestión realizada responda lo siguiente de acuerdo a las siguientes alternativas:**

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

46	Ha obtenido usted apoyo de la Sede Central del Ministerio de Educación (dentro de algún programa)					
47	Realiza gestiones a la Dirección Regional de Educación					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA



<b>46</b>	Ha obtenido usted apoyo de la UGEL Cajamarca					
<b>47</b>	Ha realizado trabajos integrados con las Organizaciones de base de la comunidad.					
<b>48</b>	Ha obtenido apoyo de La Municipalidad.					
<b>49</b>	Realiza un trabajo coordinado con la Parroquia u otras iglesias					
<b>50</b>	Ha obtenido apoyo de Empresas privadas.					
<b>51</b>	Ha realizado trabajos mancomunados con los Padres de familia en favor de la I.E					



## CUESTIONARIO ALUMNOS (AS) GESTION ESCOLAR

Estimado(a) alumno(a): este cuestionario tiene el propósito de conocer tu opinión acerca de aspectos relevantes de tu Institución Educativa.

### INSTRUCCIONES DE LLENADO

Lee cuidadosamente cada enunciado y selecciona una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marca con **una X** el recuadro que corresponda a tu respuesta, toma en cuenta que el 5 corresponde al valor más alto y positivo y el 1 al valor más bajo y negativo. Marca 0 cuando no sepas o no puedas contestar. Sólo selecciona una opción por cada enunciado. A continuación, se presenta la ESCALA DE VALORACIÓN con el significado de cada uno de los números.

### ESCALA DE VALORACIÓN

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
<b>I. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>						
1	En mi escuela, colegio contamos con los recursos adecuados para aprender.					
2	En mi escuela, colegio existe un ambiente que favorece el aprendizaje.					
3	Los profesores usan los recursos audiovisuales y didácticos en clases (por ejemplo: diapositivas, videos, computadores, guías, juegos, etc.)					
4	Mi familia me apoya regularmente en mis estudios. (Tareas, búsqueda de información, etc...)					
5	Los profesores incentivan nuestro interés por estudiar					
6	La educación que recibo es de buena calidad					
7	El maestro toma en cuenta mi opinión para mejorar las clases que da.					
8	En mi escuela toman en cuenta mi opinión para mejorar las actividades escolares.					
9	Al inicio del curso mi maestro nos explica cómo nos calificará.					
10	Mi maestro nos pone actividades entretenidas durante la clase.					
11	Mi maestro es puntual y asiste regularmente a clases.					
12	Mi maestro nos dice al inicio del curso las normas que debemos respetar en el salón de clases.					
13	Mi maestro nos explica cómo vamos a trabajar durante el curso.					
14	Mi maestro me permite opinar acerca de la calificación que me otorga.					
<b>II. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</b>						
15	Conozco el proyecto educativo institucional de mi escuela, colegio					
16	Conozco los valores que propone mi escuela, colegio					
17	Nuestros profesores tratan de formarnos en los valores del proyecto educativo.					



18	Toman en cuenta mi opinión para mejorar la escuela, colegio.					
19	El director (a) trata a todos los maestros con amabilidad y respeto.					
20	El director (a) procura que los maestros, secretarias, conserjes, etc., nos traten con amabilidad y respeto.					
21	El director nos trata con amabilidad y respeto.					
22	En esta escuela, se programan actividades interesantes de formación, en función de nuestras necesidades.					
23	El director nos felicita o estimula cuando hacemos bien las cosas.					
24	El director pide que exista respeto entre los alumnos.					
25	El director es justo para dar solución a los problemas que se presentan entre los alumnos.					
26	El director promueve que participemos en las ceremonias cívicas y en otras actividades que organiza la escuela, colegio.					
<b>III. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>						
27	La biblioteca, sala de computación, comedor, etc.) son buenos					
28	En mi escuela me preguntan si estoy contento con los servicios escolares (biblioteca, baños, apoyo a los padres, etc.).					
29	Mi escuela ha mejorado sus instalaciones (salones, baños, canchas).					
30	Los profesores reconocen mis dificultades y progresos y me los comunican oportunamente					
31	Existe buena comunicación y apoyo entre Dirección y alumnos					
32	En mi Escuela los profesores, tutores, etc. Disponen de tiempo para conversar con nosotros y saber lo que nos pasa.					
33	Existe un buen registro de asistencia y de nuestro legajo personal en la I.E.					
34	En nuestra I.E. nos informan de los gastos que se realizan en favor de nuestro aprendizaje					
35	Mi escuela ha mejorado su equipo (computadoras, pizarrones, bancas).					
<b>IV. DIMENSIÓN COMUNITARIA</b>						
36	Esta escuela, colegio brinda ayuda a nuestros padres para que éstos nos apoyen en nuestros estudios.					
37	Mi escuela participa en campañas de limpieza en la comunidad.					
38	Mi escuela participa en campañas de cuidado ambiental como la forestación, reforestación, gestión de residuos.					
39	Mi escuela participa en las actividades que convoca el Gobierno local como el presupuesto participativo					
40	Mi alcalde escolar es reconocido por las autoridades, representantes del distrito					
41	Me gusta participar en las actividades que organiza la red educativa					



## CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA: GESTIÓN ESCOLAR

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

**I.- En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el nivel de satisfacción con la gestión institucional de la Institución Educativa. Para ello, debe marcar la opción en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:**

### ESCALA DE VALORACIÓN

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>I. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>						
1	Me gusta cómo le enseña el profesor a mi hijo.					
2	La escuela, colegio me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo.					
3	El maestro conoce las necesidades de aprendizaje de mi hijo.					
4	La escuela, colegio prepara a mi hijo para que resuelva sus problemas cotidianos y para su vida futura.					
5	Estoy contento con la manera en que la escuela, colegio me informa cómo va mi hijo.					
6	Las actividades extras (juegos, competencias, deportes, música, oratoria y otras) que realiza mi hijo en la escuela, colegio contribuyen a mejorar su aprendizaje.					
7	Estoy satisfecho(a) con los acciones que realiza la Institución para supervisar y evaluar su gestión pedagógica.					
8	Estoy satisfecho(a) con la participación de los profesores de esta I.E., en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación.					
9	Las actividades de apoyo al aprendizaje, cultural y deportivo que realiza la escuela, colegio contribuyen a que mi hijo obtenga mejores calificaciones.					
10	Me siento orgulloso de que mi hijo esté en esta escuela.					
<b>II. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</b>						
11	El director da a conocer lo que pretende la escuela, colegio a corto y mediano plazos (misión, visión y valores).					
12	El director toma en cuenta las opiniones de la Asociación de Padres de Familia para tomar decisiones.					
13	El director favorece la colaboración de los padres de familia.					
14	El director permite que la Asociación de Padres de Familia colabore en la organización de actividades.					
15	La Asociación de Padres de Familia ha participado en la elaboración del Proyecto Escolar.					
16	El director me informa sobre los planes que tiene para mejorar la escuela, colegio (política de calidad).					
17	El director reconoce mi participación en la escuela, colegio.					
18	El director me trata con respeto y cordialidad.					



19	El director toma buenas decisiones para resolver los problemas que surgen en la escuela, colegio.					
20	Me siento satisfecho con la disciplina que hay en la escuela, colegio.					
21	Me siento satisfecho con el cumplimiento del reglamento escolar.					
22	Estoy satisfecho de la comunicación que establezco con el director y maestros de la escuela, colegio.					
23	Se han tomado en cuenta las sugerencias que hacen los padres de familia para mejorar la escuela, colegio.					
24	Puedo hablar con el maestro de mi hijo cuando lo necesito.					
25	Puedo hablar con el director de la escuela, colegio cuando lo necesito.					
<b>III. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>						
26	En la escuela, colegio se realizan actividades para mejorar las condiciones del edificio y mobiliario.					
27	El director y la Asociación de Padres de Familia llevan un control de los productos y servicios que solicita la escuela, colegio.					
28	Estoy satisfecho(a) con la forma en que la dirección conduce los aspectos económicos y financieros.					
29	El personal de la escuela, colegio atiende mis solicitudes adecuadamente.					
30	Con la participación del director se han obtenido recursos adicionales para la escuela, colegio (libros, muebles para los salones de clase, computadoras, televisión, video, pintura, material de construcción y otros).					
31	Me siento satisfecho con los cambios que ha realizado recientemente la escuela, colegio en el edificio y el mobiliario.					
32	La escuela, colegio me informa frecuentemente cómo utiliza los recursos (económicos, materiales y otros).					
33	Estoy satisfecho(a) con la manera en que la Dirección resuelve los conflictos que se producen entre los integrantes de la institución.					
34	Estoy satisfecho(a) con la conservación que se hace de la infraestructura (aulas, patios, baños, etc.),					
35	Estoy satisfecho(a) con la conservación de materiales de soporte administrativo (computadores, fotocopiadoras, scanner, otros) y del aseo y ornato de la Institución Educativa.					
36	Estoy satisfecho(a) con la supervisión y apoyo que se entrega a los profesores para el trabajo en la sala de clases.					
37	Estoy satisfecho(a) con la supervisión y apoyo que se da a los profesores para realizar su trabajo en la sala de clases ya que con ello ayudan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.					
<b>IV. DIMENSIÓN COMUNAL</b>						
38	La escuela, colegio organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas de salud, limpieza y otras) para que yo participe.					
39	Me gusta participar en las actividades de la escuela, colegio.					
40	La comunidad participa en las actividades que organiza la escuela, colegio para conservar el medio ambiente.					
41	La escuela, colegio colabora con la comunidad en la solución de problemas educativos, sociales y de salud que se presentan.					
42	Lo que aprenden los niños en la escuela, colegio ayuda a resolver algunos problemas de la comunidad (limpieza, reciclaje de la basura, etc.).					





43	Estoy satisfecho(a) con las relaciones que establece la Institución con la comunidad e instituciones del entorno para un beneficio mutuo.					
44	Estoy satisfecho(a) con la participación de los profesores de esta institución en las actividades que realiza la Red Educativa.					
45	Estoy satisfecho(a) con la participación de los alumnos de esta institución en las actividades que realiza la Red Educativa.					
46	Estoy satisfecho(a) con las actividades de tipo formativas y valóricas que se incluyen cada año en la planificación de la Institución Educativa.					
47	Estoy satisfecho(a) con la forma en que esta Institución Educativa consigue recursos económicos para desarrollar proyectos que ayudan al trabajo pedagógico.					
48	Estoy satisfecho(a) con las gestiones que se realiza a diversas instituciones para conseguir diferentes apoyos para la I.E.					
49	Participo en actividades que benefician a la escuela, colegio.					
50	He visto cambios favorables en la comunidad debido a la influencia de la escuela, colegio.					
51	La mayoría de la gente de la comunidad desea que sus hijos entren en esta escuela.					

II.- En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita esta I.E. en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	Preguntas	1	2	3	4	5
52	Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad: La atención que la institución les brinda y la forma en que los incorpora en sus actividades.					
53	Liderazgo Directivo: La forma en que el director y el equipo directivo conducen esta institución.					
54	Gestión de las Competencias profesionales de los docentes: La forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella.					
55	Planificación Institucional: La forma en que se diseña y prepara el conjunto de las actividades que la institución realiza.					
56	Gestión de los Procesos: La manera en que la institución pone en práctica y desarrolla lo que ha planificado.					
57	Gestión de Resultados: La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en evaluaciones externas (ECE u otros) y resultados de actividades deportivas, culturales, etc. Las decisiones que toma para mejorarlos.					

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo Elfer German Miranda Valdivia,  
identificado con DNI N° 06619261 con Grado Académico  
de Doctor en Educación,  
Universidad Nacional Villavieja

Hago constar que he leído y revisado los 45 ítems del **CUESTIONARIO ALUMNOS (AS) GESTION ESCOLAR**, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (14 ítems), Dimensión Institucional (11 ítems), Dimensión Administrativa (09 ítems), Dimensión Comunal (06 ítems). Opinión en relación al grado de mejoría que necesita esta escuela, colegio (04 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO ALUMNOS		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
45	45	100%

Lugar y Fecha:

05.1.04.15

Apellidos y Nombres del evaluador:

Miranda Valdivia, Elfer

  
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo Elfer Bertram Miranda Valdivia.....  
identificado con DNI N° 06619261..... con Grado Académico  
de Doctor en Educación.....  
Universidad Nacional Villavieja.....

Hago constar que he leído y revisado los 58 ítems de la **CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA: GESTION ESCOLAR**, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (10 ítems), Dimensión Institucional (15 ítems), Dimensión Administrativa (12 ítems), Dimensión Comunal (14 ítems), Grado de mejoría que necesita esta I.E. (06 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
57	57	100%

Lugar y Fecha:

05.1.04.15.....

Apellidos y Nombres del evaluador:

Miranda Valdivia, Elfer......

  
.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo Elfer German Miranda Valdivia,  
identificado con DNI N° 06619261 con Grado Académico  
de Doctor en Educación,  
Universidad Nacional Villuéal

Hago constar que he leído y revisado los 53 ítems de la **ENCUESTA A DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" DE COSPÁN - CAJAMARCA**, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (10 ítems), Dimensión Administrativa (06 ítems), Dimensión Institucional (18 ítems), Dimensión Comunal (10 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

<b>ENCUESTA A DIRECTORES</b>		
<b>N° ítems revisados</b>	<b>N° de ítems válidos</b>	<b>% de ítems válidos</b>
53	53	100%

Lugar y Fecha:

05 / 04 / 15

Apellidos y Nombres del evaluador:

Miranda Valdivia, Elfer

  
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo ELFER GERMAN MIRANDA VALDEVA,  
identificado con DNI N° 06619261 con Grado Académico  
de Doctor en Educación,  
Universidad Nacional Villavieja

Hago constar que he leído y revisado los 51 ítems de la **ENCUESTA A DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" DE COSPÁN – CAJAMARCA**, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (16 ítems), Dimensión Administrativa (08 ítems), Dimensión Institucional (14 ítems), Dimensión Comunal (10 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

ENCUESTA A DOCENTES		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
51	51	100%

Lugar y Fecha:

05 / 04 / 15

Apellidos y Nombres del evaluador:

Miranda Valdivia, Elfer

  
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo Ricardo Cabanillas Aguilar,  
identificado con DNI N° 26.607.960 con Grado Académico  
de Doctor en Educación,  
Universidad Nacional de Cajamarca

Hago constar que he leído y revisado los 45 ítems del **CUESTIONARIO ALUMNOS (AS) GESTION ESCOLAR**, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (14 ítems), Dimensión Institucional (11 ítems), Dimensión Administrativa (09 ítems), Dimensión Comunal (06 ítems). Opinión en relación al grado de mejoría que necesita esta escuela, colegio (04 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO ALUMNOS		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
45	45	100%

Lugar y Fecha:

04 / 04 / 15

Apellidos y Nombres del evaluador:

Ricardo Cabanillas Aguilar

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Ricardo Cabanillas Aguilar  
DOCTOR EN EDUCACION

FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo..... Ricardo Cabanillas Aguilar.....  
identificado con DNI N° 86607960..... con Grado Académico  
de..... Doctor en Educación.....  
Universidad..... Nacional de Cajamarca.....

Hago constar que he leído y revisado los 58 ítems de la **CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA: GESTION ESCOLAR**, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (10 ítems), Dimensión Institucional (15 ítems), Dimensión Administrativa (12 ítems), Dimensión Comunal (14 ítems), Grado de mejoría que necesita esta I.E. (06 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
57	57	100%

Lugar y Fecha:

04 / 04 / 15.....

Apellidos y Nombres del evaluador:

Ricardo Cabanillas Aguilar.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMA

Ricardo Cabanillas Aguilar  
DOCTOR EN EDUCACION

FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo... Ricardo Cabanillas Aguilar.....  
identificado con DNI N° 26607960..... con Grado Académico  
de... Doctor en Educación.....  
Universidad... Nacional de Cajamarca.....

Hago constar que he leído y revisado los 53 ítems de la ENCUESTA A DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA "NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO" DE COSPÁN - CAJAMARCA, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (10 ítems), Dimensión Administrativa (06 ítems), Dimensión Institucional (18 ítems), Dimensión Comunal (10 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa "Nuestra Señora del Rosario" en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

ENCUESTA A DIRECTORES		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
53	53	100%

Lugar y Fecha:

04 / 04 / 15.....

Apellidos y Nombres del evaluador:

Ricardo Cabanillas Aguilar.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Ricardo Cabanillas Aguilar

DOCTOR EN EDUCACION

FIRMA DEL EVALUADOR



**VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE ENTRADA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo... Ricardo Cabanillas Aguilar.....  
identificado con DNI N° 2660 7960..... con Grado Académico  
de... Doctor en Educación.....  
Universidad... Nacional de Cajamarca.....

Hago constar que he leído y revisado los 51 ítems de la ENCUESTA A DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO” DE COSPÁN – CAJAMARCA, distribuidos en 04 dimensiones: Dimensión Pedagógica (16 ítems), Dimensión Administrativa (08 ítems), Dimensión Institucional (14 ítems), Dimensión Comunal (10 ítems).

Título de la Tesis: *Evaluación de la gestión en la Red Educativa “Nuestra Señora del Rosario” en el distrito de Cospán en el 2014.*

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

ENCUESTA A DOCENTES		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
51	51	100%

Lugar y Fecha:

04 / 04 / 15.....

Apellidos y Nombres del evaluador:

Ricardo Cabanillas Aguilar.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Ricardo Cabanillas Aguilar  
DOCTOR EN EDUCACION.....

FIRMA DEL EVALUADOR