



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

Trabajo colaborativo de los directivos en la gestión educativa de la red
Satélite del distrito de Ventanilla: una sistematización de experiencias

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Educación**

AUTORA:

Mgr. Vidal de Portella Nancy Rocío (ORCID: 0000-0003-2710-622X)

ASESOR:

Dr. Carcausto Calla Wilfredo Humberto (ORCID: 0000-0002-3218-871X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

Dedico esta sencilla experiencia de estudio, de superación personal y profesional, a mi familia que siempre ha estado a mi lado, con palabras de aliento y ánimo; como soporte en momentos de desvelo en este duro tiempo de pandemia.

Agradecimiento

Mi más profundo agradecimiento a mis colegas directivos, por su apoyo desinteresado al final de esta experiencia de superación personal y profesional; así como también a mis compañeros de aula, con quienes compartí estos tres años de estudio de posgrado, por sus aportes, su amistad y compañerismo a prueba de dificultades de diversa índole, que supimos superar con éxito resiliente.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	26
III. METODOLOGÍA	26
3.1. Tipo y diseño de investigación	26
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	28
3.3. Escenario de estudio	28
3.4. Participantes	29
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.6. Procedimiento	31
3.7. Rigor científico	31
3.8. Método de análisis de datos	33
3.9. Aspectos éticos	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
V. CONCLUSIONES	43
VI. RECOMENDACIONES	44
VII. PROPUESTAS	45
REFERENCIAS	48
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 01

Pág.
46

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 01	35

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito sistematizar experiencias de los directivos dentro de un marco colaborativo referente a la gestión educativa en el ámbito de la red satélite del distrito de Ventanilla del cual formo parte, proponiéndonos como objetivos el ordenar y reconstruir experiencias sobre trabajo colaborativo que se realizan a través de actividades de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Utilizamos como instrumento el guion de entrevista y el registro de información, asimismo la metodología utilizada fue la sistematización de experiencias, llegando a la conclusión de que la importancia del trabajo colaborativo se basa en la planificación de sus actividades y la participación activa de todos los que lo conforman, el éxito de este tipo de trabajo tendrá un efecto en los estudiantes de las respectivas instituciones educativas de cada directivo.

Palabras clave: *trabajo colaborativo, sistematización, experiencias, directivos*

Abstract: The purpose of this work is to systematize the experiences of the directors within a collaborative framework regarding educational management in the field of the satellite network of the Ventanilla district of which I am a part, proposing as objectives to organize and reconstruct experiences on collaborative work that are carried out through institutional, administrative, pedagogical and community management activities. We used as an instrument the interview script and the information record, likewise the methodology used was the systematization of experiences, reaching the conclusion that the importance of collaborative work is based on the planning of its activities and the active participation of all those who make it up, the success of this type of work will have an effect on the students of the respective educational institutions of each manager.

Keywords: *collaborative work, systematization, experiences. managers*

Resumo: O objetivo deste trabalho é sistematizar as experiências dos gestores em um quadro colaborativo de gestão educacional no campo da rede de satélites do distrito de Ventanilla do qual faço parte, propondo como objetivos organizar e reconstruir experiências de trabalho colaborativo que sejam realizado por meio de atividades institucionais, administrativas, pedagógicas e de gestão comunitária. Utilizamos o roteiro de entrevista e o registro de informações como instrumento, assim como a metodologia utilizada foi a sistematização de experiências, concluindo que a importância do trabalho colaborativo está baseado no planejamento de suas atividades e na participação ativa de todos aqueles que o compor, o sucesso deste tipo de trabalho terá efeitos nos alunos das respectivas instituições de ensino de cada gestor.

Palavras chave: *trabalho colaborativo, sistematização, experiências, gerentes*

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo colaborativo en redes educativas son una nueva forma de reconfigurar las escuelas, basado en las experiencias primigenias de algunas décadas atrás, sustentada en el trabajo colaborativo entre los docentes como la clave para la mejora de la práctica docente y la formación integral del estudiante. Para lograrlo se requiere de una reestructuración de las actuales prácticas, rediseñar estrategias, apostar por la crítica constructiva de los que lo conforman hacia un cambio de la cultura de trabajo colaborativo, que requiere ir de a pocos para desenraizar prácticas individualistas tradicionales. La idea de trabajo colaborativo en redes educativas y su respectiva sistematización emerge de otros trabajos y experiencias con culturas colaborativas entre los directivos y docentes, asimismo está fundamentado en las Organizaciones que Aprenden, como respuesta al individualismo y aislamiento, que en estos tiempos de cambios y de acceso a la información a gran velocidad, por las diversas formas de comunicación, no ayudan a resolver la problemática dentro de la escuela. En las escuelas encontramos diversas barreras y obstáculos que impiden el aprendizaje colaborativo entre docentes, que afectan su práctica en desmedro de los estudiantes. Se apuesta por la implementación del trabajo colaborativo en redes educativas. El propósito principal de esta propuesta, es que los directivos aprendan en forma colectiva, y la pregunta se da por defecto ¿cómo podemos los docentes pretender que los alumnos aprendan si los docentes mismos no aprenden entre sí? (Sarason, 2003).

Asimismo, en base a la sistematización se pueden llevar a cabo reflexiones pedagógicas sobre el proceso, las cuales ponen en evidencia las posibilidades metodológicas de la investigación como estrategia de enseñanza en la escuela. Adicionalmente, la sistematización de la experiencia pedagógica brindará distintos elementos conceptuales y metodológicos a otros docentes sobre la importancia del estudio de los entornos ambientales y de este modo indagar sobre sus dinámicas, problemáticas y potencialidades, lo que finalmente se traduce en la transformación de las actitudes de los estudiantes y del entorno ambiental abordado. De igual manera, la sistematización de la experiencia pedagógica y educativa en la

formación ambiental de niños y jóvenes contribuye a fortalecer el conocimiento didáctico y pedagógico de la educación. (Jara,2018).

La Ley General de Educación N° 28044, (Art,70) señala a las redes educativas como espacios de trabajo cooperativo, de intercambio de experiencias y de ayuda recíproca, con el propósito de elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas. Para lograrlo, se hace necesario que los recursos humanos estén capacitados y sobre todo compartan equipos, infraestructura y material educativo. Asimismo, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 consideraba la conformación de redes escolares territoriales a través del intercambio permanente, para su fortalecimiento y seguimiento de carácter pedagógico y conseguir más mejores resultados.

Desde su óptica vanguardista la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla, conformó, en su jurisdicción, siete redes educativas Institucionales de Educación Básica y Técnico Productiva mediante la Resolución Directoral N° 02691-2015-UGELVentanilla con la finalidad de organizar el trabajo de los directivos con proyección a la mejora del quehacer docente y las experiencias de los estudiantes.

El mundo actual y sus organizaciones tienen particularidades caracterizada por una globalización donde se exige la competitividad. Para contrarrestar esta necesidad, el ser humano debe adquirir estas competencias con el trabajo en equipo, dentro del marco de la igualdad, respeto y tolerancia. No es una tarea fácil, por las características personales de cada ser humano, sin embargo, dentro de las políticas enmarcadas de la democracia, la ciudadanía y la solidaridad; podemos proponernos proyectos y metas comunes y construir de esta manera democracias genuinas, ciudadanos conscientes y solidarios con capacidad de autonomía, juicio y responsabilidad. Una propuesta que sugiere el Ministerio de Educación del Perú es estableciendo orientaciones para la organización y funcionamiento de redes educativas, cuya finalidad principal es fortalecer la gestión en las instituciones educativas públicas, contribuyendo de esta manera, la mejora de la calidad en el servicio educativo. Las redes educativas deben transformarse en espacios donde

se realizan coordinaciones y encuentros de diálogo y reflexión en las instituciones educativas, basado en intereses comunes, atendiendo la diversidad de sus integrantes, para crecer institucionalmente. En países latinos y del Caribe se está gestando la implementación de redes educativas orientados al mejoramiento del servicio educativo público, en este caso, incluso en otros contextos ya se visualizan experiencias innovadoras. (Zárate, 2017).

Políticas institucionales y organizativas, anteponen el trabajo de manera cooperativa y acciones de mejora de la labor docente, quienes asumen con responsabilidad que el trabajo cooperativo promoverá actitudes colaborativas, comunicativas, solución de conflictos, reciprocidad, toma de decisiones, además del liderazgo, dirigidos a la puesta en práctica de innovaciones. (Vargas, 2010).

Por otro lado, la sistematización de experiencias, permiten reunir e intercambiar acciones de intervención o acción, observando desde adentro, prácticas dirigidas a construir un campo teórico desde la práctica, en que pueda intercambiar conocimientos construidos en otras instancias con el propósito de desarrollar acciones comprometidas para la transformación de la realidad. Resulta que todo cambio está propenso al fracaso, sino se incide en cosas fundamentales pues si se quiere mejorar los aprendizajes de los estudiantes, es necesario que las escuelas estén organizadas, de tal manera que, en ella los profesores aprendan cada día a mejorar su práctica pedagógica.

Los antecedentes del trabajo en red surgieron en los años 90 con la intención de poner en práctica una estrategia donde la colaboración docente, busque y consolide culturas colaborativas. Así las redes escolares fueron denominadas: redes colaborativas, redes educativas, redes de centros educativos, redes que aprenden, redes que intercambian experiencias, entre otros. La Federación de Movimientos de Renovación Pedagógica de Cataluña impulsó proyectos de trabajo compartidos, a nivel internacional existen movimientos donde las redes educativas tienen una gran dimensión y apoyo institucional. En Inglaterra se ha creado redes educativas locales y las evidencias de investigaciones a las que han dado lugar, en Holanda la Network for Upper Secondary, en Chile los Enlaces, en México la Red Escolar, en

Brasil la Proinfo, en Argentina las RedEs y en Perú las Redes Educativas Rurales. Todos estos movimientos tienen como objetivo intercambiar experiencias pedagógicas y planificar modelos de organización y gestión, así como el planteamiento de recursos de acuerdo con la realidad a la que pertenecen.

A inicios del año 2007 en los Núcleos Educativos de Nicaragua, se dio inicio con la investigación, en los años sesenta, en los municipios de Santa Cruz y Condega (MINED, 2015) con el objetivo de mejorar prácticas educativas de ese país. Actualmente tienen un modelo consistente en la organización de 153 municipios, organizadas en pequeñas unidades llamadas Núcleos Educativos definidos por la ubicación geográfica de los centros educativo, relacionados entre sí con funciones y resultados numéricos y cualitativos.

En el año 1990 Colombia adopta el sistema de Núcleos de Desarrollo Educativo de Colombia, liderado por un director de núcleo, como búsqueda de resultados positivos para la solución de problemas educativos en la localidad. (Correa at. al., 2009). Estos núcleos dinamizan y promueven los procesos de corte administrativo, investigativo, comunitario, cultural y pedagógico.

Internacionalmente, los estudios sobre redes en centros escolares, se basa en los estudios de Wohlstetter and Smith (2000), Elboj y otros (2002), Chapman (2006), Ainscow, Muijs & West (2006), Chapman y Fullan (2007). Estos autores, concluyen en que la formación de redes mejora y atiende a la diversidad constituyéndose en factores clave para el cambio de prácticas escolares. En las escuelas que funcionan en red una de las acciones es el uso de las tecnologías educativas que parecieran secundarios, es ahí donde Gairín y Castro (2010) lo describen como un modelo que permite crear, compartir y gestionar conocimientos, mediante el uso intensivo de la red, en el que participan directivos de centros, jefes y jefas de estudio. Por lo tanto, el trabajo de centros constituidos en redes, se considera fundamental para la mejora en la educación, por los cambios culturales hacia la participación como una respuesta a una nueva forma de trabajo para los profesionales.

En la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla se desarrolló un trabajo denominado: compromiso y colaboración en educación a través de las redes educativas en centros escolares y en una muestra del 20% (50) de profesores asesores de Alcalá de Guadaíra, se concluye que la colaboración haciendo uso de cuestionarios semiestructurados, tienen un impacto en el trabajo en redes, en los centros con respecto a las actividades de colaboración, participación, prácticas escolares, cumplimiento de objetivos y compromisos de mejora.

López (2003), en la tesis doctoral que denomina: funcionamiento de las redes educativas de centros escolares, obtiene resultados favorables de un 60 % en los centros que habiendo partido de una tradición de trabajo culminan en que el trabajo en equipo, con estrategias colectivas de mejora son la mejor propuesta, a pesar que un 30 % de los centros inicia su gestión sin experiencia. Es así que concluyeron, en que la conformación de redes, desarrolla mejoras entre los centros que lo integran, atendiendo y constituyéndose en factores clave para la transformación a una cultura organizacional de trabajo escolar. Los agentes más involucrados son el equipo directivo, profesores, asesores; orientados y proyectados -hacia el alumnado las familias y comunidad. La acogida que tiene en los centros educativos pertenencia a la red, es positiva, ya que gracias al trabajo colaborativo han aumentado su capacidad de efectividad hacia las necesidades de cada uno de los centros. Un punto importante que tratan de afrontar dentro de estas reuniones es la convivencia escolar como una meta educativa. Finalmente, los asesores confirman y apuestan por el trabajo en equipo y colaborativo del profesorado.

Benavides (2010), en su tesis concluye que, el liderazgo pedagógico concluye se fortalece con el constante movimiento y renovación de ideas y metodologías, enriquece el crecimiento en valores; además que el éxito del trabajo colaborativo se sustenta en el liderazgo pedagógico para ello se requiere de su implementación en una cultura basada en la buena dirección. Entonces, todo trabajo en colaboración brinda condiciones para el buen desempeño de los docentes

ayudándose mutuamente no solo para el beneficio de sus pares sino también a sus estudiantes y ellos serán quienes vean a sus profesores como líderes pedagógicos.

En la Tesis doctoral sobre gestión educativa en Redes, el trabajo colaborativo en la efectividad del servicio educativo de las Redes 08, 10 y 11, San Martín de Porres, realizada en la Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle, se llegaron a las siguientes conclusiones: la gestión educativa en redes se relaciona con el trabajo colaborativo y en la efectividad del servicio y la gestión de riesgo. Se recomienda a los directivos seguir en el trabajo con el fortalecimiento de las redes educativas, con la finalidad de garantizar la educación, buena convivencia y la gestión del riesgo. Asimismo, implementar la gestión participativa en redes con trabajo colaborativo en bien de la mejora del aprendizaje, articulada al trinomio: escuela, padres de familia y comunidad. (Zárate, 2016)

Vargas (2010), en su investigación sobre gestión pedagógica y el trabajo docente a través de grupos que se apoyan mutuamente, concluye en que la institución educativa cuenta con documentos de gestión, entre ellos el Proyecto Educativo Institucional que incorpora el trabajo cooperativo en equipo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente.

En un trabajo investigación sobre gestión pedagógica y la relación con la calidad educativa, en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro, concluye que existe una dependencia directa y positiva entre las variables de la gestión pedagógica y calidad de aprendizaje que miden principalmente dos áreas de mucha importancia como son la matemática y comunicación, reflejadas en los siguientes resultados: comprensión lectora en la UGEL San Román (61,4 %) y Azángaro (57,6 %) asimismo de la competencia de matemática (43,5 %) y (60,7%,) respectivamente. Chipana (2015)

En el estudio referido al liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las II.EE. del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07 (San Borja_Lima); se concluye que la gestión del líder pedagógico enrumba a la escuela, cumple objetivos y se proyecta hacia la comunidad y la importancia

entre estas dos variables es trascendental porque permite lograr una mejor gestión educativa, en relación al liderazgo del director. Sorados (2016).

Con el propósito de conocer y sistematizar las experiencias de trabajo colaborativo sobre la gestión educativa de los directivos se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las experiencias sobre trabajo colaborativo de los directivos en la gestión educativa de la red Satélite del distrito de Ventanilla?

Como problemas específicos:

¿Cuáles son las experiencias sobre trabajo colaborativo en gestión institucional de los directivos en de la red Satélite del distrito de Ventanilla?

¿Cuáles son las experiencias sobre trabajo colaborativo en gestión administrativa de los directivos en de la red Satélite del distrito de Ventanilla?

¿Cuáles son las experiencias sobre trabajo colaborativo en gestión pedagógica de los directivos en de la red Satélite del distrito de Ventanilla?

¿Cuáles son las experiencias sobre trabajo colaborativo en gestión comunitaria de los directivos en de la red Satélite del distrito de Ventanilla?

La sistematización de experiencias de los directivos pertenecientes a la red educativa Satélite del distrito de Ventanilla favorecerá a la educación de una institución a nivel interno y externo en relación a otras instituciones afines, dentro de un trabajo colaborativo dirigidos al logro de objetivos comunes para la solución de problemas de contexto organizacional, la presente investigación se justifica en lo siguiente:

A nivel teórico porque se fundamenta en diversas teorías que justifican la mejora de la gestión institucional a través de la sistematización de experiencias. En esta coyuntura, la propuesta se da de manera remota, por lo mismo es importante

conocer las experiencias de los directivos con respecto al trabajo colaborativo y gestión institucional desde su experiencia misma dentro de un grupo denominado red educativa. Con toda esta sistematización de experiencias se hará una propuesta innovadora de una nueva forma de trabajo más organizado y cohesionado.

A nivel práctico porque permite conocer la experiencia de los directivos con respecto al trabajo colaborativo y gestión institucional mediante las entrevistas, videoconferencias y llamadas telefónicas. Es importante conocer la experiencia de cada directivo para replantear y reformular las prácticas actuales con algunas debilidades. Presentando una propuesta innovadora se puede mejorar las organizaciones en favor de los docentes y principalmente de los estudiantes.

A nivel social porque permite a la comunidad educativa reflexionar sobre su praxis y su participación la organización, obteniendo como resultado un horizonte más organizado con respecto al trabajo colaborativo sobre la gestión institucional.

A nivel metodológico, porque se creará un instrumento con validez y confiabilidad que permitirá a las personas interesadas del ámbito educativo, conocer el análisis de la sistematización de la experiencia de los directivos en favor del trabajo educativo, además brindará oportunidades a otros investigadores a seguir con la iniciativa y aportar en sus propósitos.

A partir de ello se plantea como objetivo general:

Sistematizar experiencias de los directivos sobre trabajo colaborativo en la gestión educativa de la red Satélite del distrito de Ventanilla.

Como objetivos específicos:

Ordenar experiencias sobre trabajo colaborativo que realizan a través de actividades de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en la red Satélite del distrito de Ventanilla.

Reconstruir experiencias sobre trabajo colaborativo que realizan a través de actividades de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en la red Satélite del distrito de Ventanilla.

II. MARCO TEÓRICO

Actualmente, las redes educativas están reglamentadas a través de normativas específicas en escuelas unidocentes y multigrados, ubicadas en áreas rurales y zonas de frontera, así también la creación de 139 Redes Educativas distribuidas en las Unidades de Gestión Educativa Local de la jurisdicción del departamento de Lima, garantiza la eficiencia de su funcionamiento en cuanto al trabajo organizado.

La normatividad que sustenta el trabajo en redes está considerada en la Ley N° 28044, que es la Ley General de Educación en el Perú, donde el Ministerio de Educación establece que es un órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del estado.

El trabajo colaborativo, se basa en la teoría constructivista, que están sustentadas en la creación de percepciones e interpretaciones dentro de un contexto (realidad), las cuales están conectadas con las teorías de Vygotski sobre el aprendizaje cooperativo como base de la educación transformadora. Piaget e Inhelder (2000) afirmaron que el conocimiento está fundamentado en acciones e interacciones dentro de un contexto, un entorno en este caso específico formando comunidades de prácticas en red y otras formas colaborativas. Este enfoque colaborativo emerge de grupos que trabajan de manera conjunta como organizaciones para generar aprendizajes y crecimiento.

Existen muchas definiciones sobre gestión. Sánchez (1997) entiende la gestión como manejo de recursos y estrategias que parten del planteamiento originados en la visión de la institución.

La Gestión institucional es considerada como una categoría el cual pasamos a detallar:

La gestión institucional considera la definición de la misión y los propósitos institucionales, asimismo la organización y estructura institucional, cómo está diseñada el sistema de gobierno, la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Rodríguez-Ponce (2012).

La gestión institucional es un conjunto de políticas y mecanismos hacia la organización de acciones y recursos materiales, humanos y financieros de la institución, con relación a sus propósitos y fines adoptados. La organización institucional considera, el sistema de gobierno, las normas y procedimientos, la planificación, ejecución y control de recursos materiales y financieros de la institución, los mecanismos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las propuestas institucionales, y la disponibilidad de información para responder a los requerimientos de la gestión. Comisión Nacional de Acreditación de Chile (2017).

Diversos autores priorizan los recursos humanos, materiales y financieros, otros priorizan la gestión como creación de condiciones para un futuro concreto en base a la visión y misión de la organización o entidad. Borjas (2013) menciona que la gestión es un conjunto de acciones que pretende alcanzar un objetivo trazado, desde el momento en que se planifica, pasando por la ejecución, proceso de control y culminando con la evaluación.

El Ministerio de Educación define a la gestión como la capacidad de lograr metas y objetivos, con una misión y visión comunes, con esfuerzo, eficacia y el uso de adecuados recursos humanos, técnicos, financieros y materiales. Sobre la gestión escolar menciona que es un proceso sistemático, orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a los proyectos asumidos para enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, dentro de los parámetros de la autonomía institucional, respondiendo a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Se entiende a la gestión educativa como un proceso o conjunto de actividades que se van desarrollando paulatinamente para solucionar problemas e innovar los procesos educativos; por lo tanto, es necesario partir de un diagnóstico. El logro de objetivos es en un plazo de tiempo determinado de acuerdo a la visión y misión institucional y considerada como la acción principal del cambio y calidad educativa, de ahí se considera la planificación y los objetivos propuestos.

La gestión educativa genera y sostiene el centro educativo, tanto en la parte administrativa como pedagógica, así como los procesos internos democráticos, equitativos y eficientes, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos a desarrollarse como ciudadanos constructores de democracia a nivel personal y nacional.

La gestión educativa transforma la institución educativa, buscar alcanzar una escuela que soñamos y que queremos logrando ubicarlo dentro de los estándares que exige de calidad de la institución educativa, para lograrlo se requiere disponer de recursos humanos, materiales, financieros. La gestión educativa se anticipa a los cambios de manera cohesionada con el trabajo en equipo y colaborativo. Las acciones de gestión son condiciones indispensables para un óptimo desarrollo de la institución educativa orientada al servicio de la educación. "El término gestión abarca dimensiones como la participación y la consideración de que es una actividad colectiva y no individual. Pozner (2000).

La gestión educativa es un conjunto de procesos de corte teórico y práctico como el saber, el conocimiento, la acción y la solución, para cumplir con los propósitos de la educación. También se entiende como las acciones que desarrollan los gestores o gerentes que dirigen organizaciones dentro de una cultura colaborativa. Articula el conocimiento y la acción, ética eficacia, política y administrativa; puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

La UNESCO menciona dimensiones de la Gestión Educativa dentro de una institución educativa los cuales se desarrollan con diferentes actividades, procesos, personas y materiales. Podemos mencionar a las siguientes:

Dimensión Institucional. Identifica las formas de organización de los miembros de la comunidad educativa, referida al estilo de funcionamiento, de la estructura formal (organigramas, funciones, delegación de funciones, horarios y espacios) e informal (vínculos, prácticas cotidianas, ceremonias institucionales). En esta dimensión es preponderante valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de realizar adaptaciones y transformaciones frente a las exigencias del contexto social, para su logro se hace imprescindible la claridad de las políticas institucionales plasmadas en los principios y la visión de la institución.

Dimensión Pedagógica. Se refiere al quehacer institucional, incluye el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, diversificación curricular, programaciones sistematizadas, estrategias metodológicas, didácticas, evaluación, uso de materiales y otros recursos. Está incluida la práctica de los docentes, dominio de planes, programas, enfoques pedagógicos, estrategias didácticas, estilos de enseñanza, convivencia escolar, actualización docente y otros.

Dimensión Administrativa. Incluye acciones y estrategias de manejo de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad, normatividad y la supervisión, para atender responsablemente los procesos de enseñanza-aprendizaje. También desempeña acciones concretas como la asignación de funciones, evaluación del desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes, y documentación de la institución; elaboración de presupuestos y manejo de la parte contable y financiera.

Dimensión Comunitaria. Se refiere a la manera de relacionarse de la institución con la comunidad considerando alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa, de acuerdo a sus necesidades y demandas. También considera la manera cómo se integra y participa de la cultura comunitaria, dentro de un

entorno social e interinstitucional, como son los padres de familia, municipalidad, organizaciones civiles, militares, religiosas entre otros.

Igualmente, la UNESCO, define procesos multidisciplinares para la Gestión Educativa los cuales respondan a sus necesidades institucionales y al contexto en el que se desenvuelve. Los procesos de la gestión educativa son los siguientes:

Planificación. La gestión es principalmente un proceso de toma de decisiones, con decisiones sobre lo que se debe hacer para el logro de objetivos, iniciando por el diagnóstico, la manera de gestionar y con las personas con quienes trabajaremos. Se toma decisiones de acuerdo a las siguientes preguntas; qué, quién, cómo, cuándo y por qué se realizará el proyecto. Lo más importante de este proceso será determinar la situación actual de la institución educativa, (diagnóstico) pronosticar a futuro (visión), asimismo determinar recursos que se necesitarán, revisar y ajustar y evaluar periódicamente el plan.

Ejecución. Este proceso pone en acción todo lo planificado haciendo uso de estrategias y acciones. Está integrado de comunicación (informar, hacer saber lo que se debe hacer), coordinación (tomar acuerdos y concertar instancias), dirección (dirigir, dar pautas de acción), acción (operar, ejercer, ejecutar, actuar, desarrollar, procesar), mantenimiento e incentivación de las buenas relaciones humanas (integrar al personal psicológica, afectiva, profesional y socialmente). En esta fase se da énfasis en las funciones de dirección y operación.

Monitoreo. Es una etapa de asesoramiento, acompañamiento, orientación, asistencia en la realización de actividades pedagógicas. Cuando se encuentran debilidades se realizan un plan de acción que mejoren y superen estos hallazgos. Es necesario que la ayuda, cooperación, consejo, asesoramiento hacia el trabajo, se tome como oportunidades de mejora.

Evaluación. Al final de estos procesos se encuentra la evaluación, que tiene como propósito el de medir el rendimiento de acuerdo a las metas y objetivos asumidos. Aquí cabe responderse a las siguientes interrogantes sobre la calidad

del trabajo, con qué calidad se está llevando a cabo, acciones correctivas de la ejecución, los tiempos previstos, los costos todo ello implica acciones de verificación, valoración y retroalimentación.

El Ministerio de Educación con la RVM N° 011-2019_MINEDU considera cinco compromisos de gestión escolar las cuales se expresan con indicadores y que se pueden verificar fácilmente. La Institución Educativa debe reflexionar en relación a estos, proporcionando a la comunidad educativa información relevante en sus jornadas de reflexión programadas para luego intervenir con la toma de decisiones para la mejora de los aprendizajes. Las instituciones educativas centran su actuar en relación a estos compromisos, que definitivamente tienen como objetivo el de asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar. Estos compromisos son los siguientes:

Compromiso 1. Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa. Tiene como objetivo lograr que los estudiantes de la Institución Educativa mejoren sus resultados de aprendizaje con referencia al año anterior. Para ello debe analizar y reflexionar sobre los resultados anuales de la Evaluación Censal de los Estudiantes, asimismo del rendimiento general de sus estudiantes. Otro de los aspectos que se considera es brindar seguimiento a los logros de acuerdo a metas institucionales consideradas en el Plan Anual de Trabajo.

Compromiso 2. Retención anual de estudiantes en la institución educativa. Este compromiso persigue que la Institución Educativa mantenga el número de estudiantes matriculados al inicio del año escolar, para lograrlo se debe matricular oportunamente a los estudiantes haciendo el reporte en el SIAGIE. Hacer el seguimiento con diversas estrategias y el reporte de estudiantes en riesgo de deserción o que hayan desertado identificando las causas de abandono. Controlar minuciosamente la asistencia de los estudiantes a cargo principalmente de los auxiliares de educación, mediante el reporte mensual en el SIAGIE. Prever acciones para contrarrestar la inasistencia y deserción.

Compromiso 3. **Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. Se refiere a la responsabilidad que asume** la Institución Educativa para realizar todas las actividades planificadas (sesiones de aprendizaje, jornadas de reflexión, día del logro) para ello la Institución Educativa debe dar cumplimiento a las horas lectivas mínimas asignadas para el año escolar de acuerdo al nivel, planificar sesiones de aprendizaje, cumplir con las jornadas de reflexión, del día del logro, las vacaciones de los estudiantes de medio año. Registrar y controlar la asistencia de los docentes y del personal administrativo, verificando el cumplimiento de la jornada laboral correspondiente, finalmente considerar en el Plan Anual de Trabajo acciones de contingencia (recuperación) frente a la pérdida de horas pedagógicas.

Compromiso 4. **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. Dirigida al** equipo directivo de la Institución Educativa, quienes realizan el monitoreo y acompañamiento a los docentes de acuerdo a un Plan de Monitoreo que debe cumplirse de manera responsable, programando como mínimo tres visitas para el cada docente durante el año. Considerar en el PAT reuniones de interaprendizaje (GIAs) el análisis de logros de aprendizaje y toma de acciones resumidas en un Plan de Mejora.

Compromiso 5. **Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. Este compromiso se refiere a que** la Institución Educativa debe elaborar con la participación de toda la comunidad educativa sus normas de convivencia institucional para luego aprobarlas e incorporarlas al Reglamento Interno. Asimismo, planificar jornadas de padres de familia para compartir orientaciones de carácter pedagógico y de convivencia escolar. Es preciso señalar que para cumplir este compromiso se debe promover espacios de participación y representatividad estudiantil como los Municipios Escolares, conocer los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar por parte del equipo de convivencia, comités de tutoría y orientación educativa para la promoción de la convivencia escolar.

Esta misma norma, emitida por el Ministerio de Educación considera los siguientes instrumentos de gestión escolar que son los siguientes:

Proyecto Educativo Institucional. Es un instrumento de gestión escolar enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional y anclado al PER y PEL ; sugiere una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa. lo que tiene que estar vinculados al entorno con participación de la comunidad educativa con respecto a sus fines y objetivos institucionales. Este documento contiene la identidad institucional, con la visión, misión y valores y el diagnóstico de la población escolar. Cabe precisar que las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa Institucional deben formular Proyecto Educativo de Red, pertinente y acorde a todas las Instituciones Educativas públicas que lo integran para luego incluirlas en los planes de trabajo de cada institución educativa los acuerdos y actividades asumidas en la red educativa respectivamente.

Proyecto Curricular Institucional. Este instrumento de gestión se formula en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica y sus consideraciones. Parte de un diagnóstico, características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje con la diversificación curricular contextualizada para formar parte de la Propuesta Pedagógica del Proyecto Educativo Institucional.

Reglamento Interno. Organización el funcionamiento integral de la Institución o Programa Educativo en el aspecto pedagógico, institucional y administrativo en el marco del Proyecto Educativo Institucional y de otros instrumentos locales y regionales. Considera pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación asertiva y empática entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Plan Anual de Trabajo. Este instrumento deriva del Proyecto Educativo Institucional y del Informe de Gestión Anual del año anterior. Considera objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa o Programa y actividades y tareas que se realizarán durante el año. Es necesario precisar que para su aprobación se requiere la opinión favorable del Consejo

Educativo Institucional. Todos estos documentos se remiten a la instancia superior inmediata cuando es por primera vez o cuando han sido modificados y/o actualizados.

Informe de Gestión Anual. Registra logros y dificultades en el desarrollo e implementación del Plan Anual de Trabajo principalmente y de las consideraciones planteadas en el Reglamento Interno. Es resultado de la autoevaluación de la institución y sirve como insumo para el Plan Anual de Trabajo del siguiente año. Además, contiene la rendición de cuentas de la ejecución de su presupuesto anual. Las Instituciones Educativas que pertenecen a una Red Educativa, como es el caso de la Red Satélite de Ventanilla, sirve como insumo para la elaboración del informe de gestión anual de la Red.

De esto se desprende la revisión de trabajos previos para dar a conocer resultados de otros investigadores con respecto a las categorías de estudio en la presente investigación.

En este sentido, se define a las redes como estructuras relacionales que la persona mantiene con el resto de su entorno, lo que contribuye a crear una identidad y un rol (Vilar, 2008). El propósito de esta organización es superar experiencias de prácticas tradicionales de carácter individual desarrollando estructuras de apertura. Construyendo redes de intercambio, de cooperación que promuevan procesos innovadores y participativos de los profesionales con un patrón de trabajo en equipo, reflexión e innovaciones en los centros. Este sistema de interacción colaborativa entre personas implica un trabajo práctico, conocimiento en grupo y participación. Gil, Gil y Vera (2011).

El liderazgo es considerado un fenómeno social que surgen en comunidades y en contextos específicos, una forma particular de relación social en la que un grupo otorga a los individuos la capacidad para direccionar y dar sentido a sus acciones.

La red como una nueva forma organizativa, se desplaza de las estructuras a los procesos; de la jerarquía y el control a las relaciones, colaboración y alianzas inter

organizativas. La organización en red, se consigue con pequeñas adaptaciones mutuas que se producen por una comunicación libre y directa en su interior. El trabajo en la red se define por un estilo horizontal y colectivo que promueve la reflexión y el cambio entre todos los participantes. Asimismo, las relaciones que se establecen entre sus miembros son recíprocas y personalmente significativas.

Estas relaciones se basan en el respeto y la preocupación mutua, así, la comunidad genera contextos para el crecimiento de los individuos y del grupo, cimentados en el respeto por la independencia y el fomento de la interdependencia Julián López-Yáñez (2014).

Existen muchas definiciones de anterior data, como por ejemplo la definición de que la gestión educativa es un conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al sistema educativo en beneficio de la comunidad en la que se desenvuelve. La UNESCO define a la gestión educativa desde la perspectiva organizacional.

La gestión institucional es un conjunto de procesos y estrategias de dirección que gestionan las funciones administrativas para el apoyo a la gestión pedagógica con miras al mejoramiento de los procesos de gestión que logren aprendizajes de calidad, cumplimiento de metas y políticas educativas institucionales. La gestión educativa institucional es un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas para apoyar a la gestión pedagógica para cumplir los planes estratégicos” (Gallegos, 2004). La gestión institucional debe estar basada en políticas educativas claras para el gobierno de la escuela que es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad y requiere de liderazgo, que integra elementos o factores para la interacción armónica y coordinada para el logro de metas definidas. (Vargas, 2010).

Investigaciones realizadas por Betoret y Artiga (2010) sobre el trabajo en red, concluyeron que contribuye a contrarrestar el estrés y el síndrome de agotamiento profesional (burnout) de los docentes como consecuencia de las barreras pedagógicas, didácticas y organizativas de los centros escolares. El trabajo en red

ayuda a diseñar nuevos procesos de trabajo basados en la cooperación y en el desarrollo comunitario, propiciando la necesidad de impulsar estrategias colectivas de mejora como lo han demostrado otras investigaciones, siendo los centros de docentes que aprenden a través de comunidades de aprendizaje que impulsan y consolidan la innovación.

El Centro de Altos Estudios Universitarios de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) conformada por docentes iberoamericanos, comparten intereses de promoción de la cultura científica en el sector educativo, así como el de introducir nuevas propuestas didácticas de manera colaborativa en redes, enmarcado dentro de las metas educativas al 2021 para las futuras generaciones. Actualmente en el PEN al 2036 dentro de sus cinco características considera el trabajo colaborativo como generadora de compromisos donde cada sector aporte con su experiencia y recursos de implementación de políticas para que las personas alcancen su potencial.

Los maestros no son técnicos que implementan planes de estudio, sino profesionales tomadores de decisiones para resolver problemas (Timperley, Kaser Halbert, 2014). Para crecer en este rol, los maestros necesitan un profesional continuo aprendizaje, sin embargo, desarrollo profesional tradicional los modelos son demasiado estáticos e irregulares para provocar un cambio sostenido o hacer una diferencia en los resultados del alumno (Opfer & Pedder, 2011). Una respuesta a la ineficacia del profesional tradicional. modelos de desarrollo y los difíciles desafíos que enfrenta la educación es el surgimiento de comunidades de aprendizaje profesional (PLC) o comunidades de práctica (CoPs) como una forma de cambiar la práctica docente y mejorar los resultados del alumno (Dogan y Adams, 2018; Vangrieken, Meredith, Packer y Kyndt, 2017). Aunque las ideas detrás de PLC y CoPS provienen de diferentes raíces intelectuales (Vangrieken et al., 2017), los términos a menudo se usan indistintamente para referirse a grupos de maestros que trabajan juntos para aprender y crecer su práctica. Grupos de docentes que trabajan en todas las escuelas son denominadas "comunidades de aprendizaje profesional en red" (Muijs, West y Ainscow, 2010; Prenger, Poortman y Handelzalts, 2017). Redes en todos los contextos agrega nuevos desafíos

(trabajar en culturas escolares, construyendo confianza y relaciones) y nuevas posibilidades (más amplias intercambio de ideas, nuevos puntos de vista de los problemas) (Muijs et al., 2010; West, 2010). En este artículo, el término PLC se usará para referirse a grupos de maestros y otros que trabajan juntos para el aprendizaje profesional, y el término PLC en red para grupos que comprenden participantes de diferentes escuelas o entornos.

Hardy (2018), en su investigación considera que el aprendizaje profesional debe comprenderse como un medio para el establecimiento de políticas, las que tienen una orientación científica particular dentro de las comunidades epistémicas. En Canadá la estructuración de políticas tiene una base y correlato en las comunidades, las mismas que se encuentran ubicadas principalmente en el estudiante.

Lantz-Andersson (2018), aquí se aborda el estudio sobre las comunidades de docentes desde los años veinte hasta la fecha; en este trabajo, además, se evidencia la manera como la comunidad docente se ubica por encima de los contextos de enseñanza. Al margen de la forma de organización, las comunidades son valiosas para la gestión del proceso docente educativo.

Se entiende por sistematización de experiencias a todo proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia que puede ser de acción o de intervención mediante la cual se pueda interpretar y comprender. Con el proceso de sistematización se obtiene un conocimiento consistente que permite transmitir la experiencia, confrontarla con otras experiencias o con el conocimiento teórico existente, de esta manera se contribuye a la acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica, y a su difusión o transmisión (Jara, 1994). Los límites profesionales juegan un papel importante para el trabajo en red, para este nivel de trabajo profesional, tiene singular importancia la motivación. El apoyo social limitado dificulta el intercambio de conocimientos dentro de la escuela. (Prenger, 2017).

Admiraal (2019), en un artículo científico, expuso el trabajo colaborativo en las escuelas secundarias en la que desarrollaron e implementaron una serie de intervenciones con propósitos de cambio con el fin de apoyar el desarrollo profesional de sus profesores constituido por 14 holandeses, teniendo resultados positivos. Asimismo, Toom (2017), estudio e investigó el sentido de agencia profesional de los profesores de estudiantes finlandeses de primer año (N = 244) en una red profesional, sus percepciones de la formación del profesorado como entorno de aprendizaje y la interrelación entre estos dos teniendo como resultado actitudes de cambio sustanciales.

En un contexto educativo, el trabajo colaborativo, integra un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a sus integrantes a construir juntos, para lo cual es necesario unir competencias, esfuerzos, talentos que permitan el logro de metas bajo un solo criterio. El trabajo colaborativo es una filosofía de interacción, una forma de trabajo enmarcados dentro del respeto al aporte de los otros integrantes del grupo. Pérez (2007).

El trabajo colaborativo, tiene sus raíces en el siglo XVI, esta estrategia fue muy difundida entre muchos como los Estados Unidos. Ahí mismo Francis Parker se encargó de su difusión y John Dewey lo introdujo en su modelo de instrucción democrática. Johnson y Johnson (1999). Entre las características del trabajo colaborativo se identifican, el diálogo, la negociación, la palabra, los cuales deben fomentar la colaboración entre los que lo conforman, con responsabilidades asumidas. Esta estrategia necesita de la preparación y adaptación de las actividades de acuerdo a las necesidades para aumentar la eficacia del trabajo. Zañartu (2003).

La LGE N° 28044, norma al Ministerio de Educación para la creación de redes educativas como instancias de cooperación, intercambio, reciprocidad para elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas, optimizando los recursos humanos para mejorar los servicios educativos del ámbito local. El DS N° 011- 2012-ED que aprueba este Reglamento, también menciona el trabajo en redes educativas. La Dirección Regional de

Educación de Lima Metropolitana aprueba orientaciones para la Organización y Funcionamiento de las 144 Redes Educativas Institucionales Públicas como equipos de trabajo cooperativo y ayuda mutua.

De todo lo antes mencionado, el presente proyecto de investigación pretende describir y sistematizar, basado en teorías y la misma práctica, las siguientes categorías: trabajo colaborativo entre las instituciones educativas que se ubican en un mismo espacio geográfico o jurisdicción y gestión institucional en redes educativas con el propósito de aportar nuevos alcances que contribuyan al trabajo en redes educativas constituidas. En la actualidad se espera que la estrategia de organización fortalezca el trabajo colaborativo y el reforzamiento de la estructura fundamental de la planificación educativa, dirigidos al logro del servicio educativo. Para ello la sistematización de experiencias de los participantes encontrarán sentido porque desde la posición en que se encuentran podrán observar de manera integral la experiencia y definir los siguientes pasos a dar.

Se hace necesario resaltar la revisión de la literatura, mencionando a autores y que nos orientarán el camino bajo el enfoque que permita el logro de los objetivos. Es así como iniciaremos con la conceptualización del termino trabajo colaborativo.

La sistematización de experiencias es una metodología de investigación participativa que nace a principios de la década de los 80 por iniciativa de colectivos comprometidos con la educación popular en América Latina, en un contexto de crisis socioeconómica en la mayoría de países de la región. Esta propuesta metodológica pone de manifiesto particularidades de experiencias en relación a otras modalidades de investigación que se conectan con las necesidades de los movimientos y que cuentan con su participación a lo largo del proceso analítico. Verger (2007) divide este método en cuatro partes: primero contextualiza la sistematización de experiencias con quiénes la impulsan, cómo surge y los factores territoriales principalmente; segundo, establece definiciones de las sistematizaciones y su funcionalidad en un área de la acción colectiva; tercero, describe principios metodológicos e ideológicos que sustentan este método como la unidad entre el sujeto y el objeto del conocimiento, conocimiento localizado y

orientado a la práctica; historicidad de la interpretación; concepción dialéctica de la realidad y en cuarto lugar, concreta la propuesta de la sistematización. Es necesario precisar que estos autores diferencian la investigación para los movimientos como productores de conocimiento, diferenciando propuestas participativas débiles (roles entre el sujeto investigador y el sujeto investigado), y fuertes (protagonista de la experiencia a analizar). Quien sistematiza se interesa por recuperar el proceso, demostrando el cómo se ha actuado, analizando los efectos y las relaciones que se han generado, permitiendo construir una visión común de la experiencia vivida entre los protagonistas cada uno de ellos con sus aciertos, desaciertos, posibilidades, limitaciones entre otros.

La sistematización constituye una herramienta con la que se pueden lograr aprehender los significados de la su acción y sus efectos, superar los errores, mejorar las prácticas, compartir aprendizajes con otros grupos de similares características, producir nuevas motivaciones, lograr unión grupal, contribuir al enriquecimiento de la teoría, originar otras articulaciones, influir de manera positivamente en la autoestima, transformar componentes de autoritarismo o sexismo. Por otro lado, la sistematización puede ser considerado como un proceso generador de pensamiento e identidad rescatando las innovaciones de formas y métodos de organización (Jara, 1998).

En el artículo denominado sistematización de experiencias en América Latina, Verger (2017) menciona los propósitos que sustentan la sistematización de experiencias, estas son:

Propósito 1: **Unidad entre el sujeto y el objeto del conocimiento.** En la sistematización el investigador está inmerso dentro del grupo y es también objeto de la sistematización, con conocimiento parcial y características de la subjetividad el cual repercutirá en la interpretación de la experiencia. Esta práctica horizontal entre el objeto y el sujeto de estudio rompe esquemas entre el que sabe y no sabe, entre el experto y el práctico. Los resultados serán de acuerdo al grado inclusivo o participativo de los miembros del grupo en estudio.

Propósito 2: **Conocimiento localizado y orientado a la práctica.** La importancia de la sistematización recae la orientación hacia una nueva práctica afrontando otras situaciones enmarcadas en el diálogo e interrelación para mejorar la comprensión e importancia de la práctica sobre la teoría. Enfoques teóricos como el Positivismo o el Determinismo, lo sustentan como procesos de categorización, análisis, síntesis y conclusiones; los cuales pueden ayudar a resolver dialécticamente relaciones entre el saber empírico y el saber científico, así también como recrear y construir teorías de nuevas situaciones de experiencias vividas. La sistematización extrae y explica conocimientos hallados en la práctica, evidencia la realidad para comprenderla y afrontar sus problemas, por lo tanto, tiene que ser transmitido y transmisible.

Propósito 3: **Historicidad de la interpretación.** Considera comprender la experiencia de manera lógica, problematizando situaciones con procesos de autorreflexión, cambios en la acción y en la interacción. Freire y Jara (1998) mencionaban sobre “La inexorabilidad del futuro es la negación de la historia”. La sistematización está comprometida con la transformación de relaciones de desigualdad entre grupos sociales, por lo que es necesario comprender la realidad para producir o mejorar otras prácticas.

Principio 4: **Concepción dialéctica de la realidad.** Esta perspectiva metodológica entiende a la realidad como integrado, un proceso histórico de construcción humana y dinámica, donde los sujetos asumen la construcción de la historia. La concepción dialéctica del mundo, desde la sistematización, permite que se busque conocer las prácticas de las que somos actores, y con las cuales buscamos la transformación de la realidad para ello se debe reconocer la realidad tal cual y mirar hacia una realidad posible.

Las redes educativas se caracterizan por ser espacios donde existe el diálogo, encuentros de interaprendizaje, de apoyo solidario, de crecimiento personal y colectivo, así como de intercambio de conocimientos y experiencias educativas. También es considerada como una estrategia de mejora de la calidad educativa. (MINEDU, 2007)

En la Resolución Directoral Regional N° 05342 (2015) se aseguran las condiciones para el aprendizaje, el buen clima institucional y la gestión institucional y de riesgo, articulando instituciones educativas de diferentes niveles, modalidades y formas educativas. Las redes son una organización formal donde se cumplen objetivos para la mejora de la propia práctica educativa con el intercambio de experiencias con otras instituciones educativas. Esperanza (2005).

La sistematización no tiene un solo significado, ni como concepto ni como metodología. Martinic (1998) expresa que “gran parte de su riqueza radica en la diversidad de enfoques que se utilizan”. Las personas pueden definir el concepto de sistematización, revisando otras, lo más importante es que identifique y comprenda sobre los elementos que lo caracterizan.

La UNESCO considera a la sistematización como un recurso valioso para una introspección con el propósito de una introspección para ser críticos, reconocer los avances y seguir aprendiendo, además, integra la auto reflexión sobre la propia experiencia como oportunidad para crecer profesionalmente.

Dentro de los propósitos de la sistematización están considerados recoger y aprender de nuestras experiencias como oportunidad de formación profesional e innovadora que precisamente son poco conocidas y aprovechadas por el sistema educativo para impulsar y fortalecer su política de mejoramiento. Se reconocen como “buenas prácticas” o “experiencias significativas”, puesto que se encuentran proyectados hacia la innovación, el fortalecimiento de políticas de mejoramiento.

Con la sistematización se realiza la reconstrucción de lo vivido en las experiencias, analizan componentes aplicados, metodologías que han sido utilizadas y se identifican los factores que han favorecido el cambio. En el trabajo educativo siempre hay “experiencias significativas” (programa, proyecto, actividad) en contextos específicos desde donde podemos avanzar. Hablamos de ‘experiencias significativas’ puesto que las y los docentes son autores de sus prácticas y en ellas construyen diversos significados acordes a los contextos

específicos en relación con el medio cultural, social y político y las necesidades de desarrollo de la comunidad educativa a la que pertenece. La propuesta de innovación vertical es insuficiente para promover cambios o transformaciones que surgen en las instituciones educativas con respecto a puntos de vista, actitudes y prácticas de los docentes; además es un espacio de convivencia e integración social donde, los estudiantes tienen la oportunidad de aprender aquello que les permitirá el acceso al medio sociocultural y su realización como persona, logrando el sentido de pertinencia y pertenencia. Jara (1998).

Los elementos comunes de la sistematización son: Ordenar lo vivido, organizando elementos dispersos como los conocimientos, ideas, prácticas, datos, entre otros. Otro elemento es la reflexión crítica, que permite que los actores directos de las experiencias se den un tiempo para pensar en lo que hicieron, respondiendo a interrogantes del ¿qué?, ¿para qué?, ¿qué quiere decir esto?, ¿por qué pasó? con el propósito de mejorar su práctica futura o en todo caso para que otras personas, organizaciones, equipos o redes puedan sustentarse cuando ejecuten sus propios proyectos; lo más importante es sacar lecciones en base a resultados.

La sistematización de experiencias en una organización educativa permite la construcción de mejores desde los docentes y desde la institución educativa, en este caso particular de estudio desde las redes educativas. Todas las experiencias de aprendizaje vividas brindan lecciones que se convierten en fuentes de aprendizaje, es de ahí donde surgen propuestas de estrategias, de mejora educativa, de innovación pedagógica y políticas educativas. (Ocampo y Berdegué, 2000).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, según Prado, Souza, Monticelli, Cometto y Gómez. (2000), fundamenta que este tipo de investigación ayuda a conocer el significado de las experiencias según la mirada de cada individuo. Este tipo de investigación favorece la comprensión de los hechos que vivencian los individuos frente a una situación bajo el punto de vista de cada uno. Es decir que los hechos presentados resultan de las interpretaciones de los participantes. Hernández y Mendoza (2018). En esta investigación se trabajó con la metodología de la sistematización de experiencias pedagógicas. Sistematizar la experiencia significa realizar reflexiones e interpretaciones a partir de la recolección, el análisis de la información y el involucramiento permanente. (Jara, 2010).

La UNESCO (2016) en el texto *Sistematización de Experiencias Innovadoras* pone a disposición esta metodología con el propósito de facilitar a los directivos, motivo de estudio, en la adquisición del perfeccionamiento con capacidades de sistematizar sus prácticas y experiencias educativas innovadoras. Esas actividades se pueden realizar de manera individual; pero la recomendación es que se realice en conjunto con otros directivos de la red educativa. Todo ello permitirá un panorama más amplio y profundo para construir alternativas y soluciones innovadoras que motiven un mayor compromiso y respaldo al interior de la institución.

Diseño de investigación

La sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. (Martinic, 1984).

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (Jara, 1998).

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Cabe precisar que estas categorías tienen sustento en el marco teórico, así como también en la matriz de categorización (Ver Anexo 1).

Categoría de estudio. Trabajo colaborativo en la gestión educativa

Categoría apriorística 1. Trabajo colaborativo en la gestión institucional

Subcategoría 1: Diagnóstico institucional

Subcategoría 2: Documentos de Gestión

Categoría apriorística 2. Trabajo colaborativo en la gestión administrativa

Subcategoría 1: Distribución de tiempos y jornadas de trabajo y de servicio

Subcategoría 2: Normativa de funciones y procedimientos institucionales

Categoría apriorística 3. Trabajo colaborativo en la gestión pedagógica

Subcategoría 1: Capacitación y o actualización docente.

Subcategoría 2: Orientación educativa y tutoría en su I.E.

Subcategoría 3. Monitoreo y acompañamiento.

Categoría apriorística 4. Trabajo colaborativo en la gestión comunitaria

Subcategoría 1: Participación y percepción en la red educativa.

3.3. Escenario de estudio

Participaron en esta investigación los directivos de la Red Educativa Satélite del Distrito de Ventanilla, ubicado en la zona centro urbano del distrito, con necesidades educativas y características geográficas comunes. Las reuniones se realizaban en las diferentes instituciones educativas por turno bajo un cronograma

de reuniones, ahora con la educación remota las reuniones se realizaron vía zoom, llamada telefónica o por WhatsApp.

La Red Educativa está conformada por 5 directores y 3 subdirectores en el nivel secundario, 3 directores y 5 subdirectores del nivel primario, 6 directoras del nivel inicial, 1 director de Educación Básica Especial, 1 coordinador SAANEE, 1 directora de Educación Básica Alternativa, 1 directora del Centro de Educación Técnico Productiva, 1 especialista en Educación, haciendo un total de 27 profesionales (Ver Anexo 2)

La Red Educativa Satélite del distrito de Ventanilla está conformada por directivos de inicial, primaria, secundaria, CEBE, CEBA y CETPRO, haciendo un total de 27 directivos, proyectada a 407 docentes y 11, 044 estudiantes. Similar porcentaje es de padres de familia, quienes por defecto son beneficiados con esta alternativa de sistematización del trabajo colaborativo en gestión educativa de los directivos que integran la red educativa y de los que puede resultar una propuesta de trabajo innovador con sustento teórico basado en la experiencia misma del investigador con un proceso minucioso de revisión de documentos y opiniones de los mismos protagonistas.

3.4. Participantes

Los participantes de estudio, lo constituyeron los directivos de la red Satélite de Ventanilla. Se consideraron a los directivos de los niveles de inicial, primaria y secundaria, directivos nuevos y antiguos en el cargo, varones y mujeres; quienes relataron sus experiencias y expectativas sobre el trabajo colaborativo y la gestión educativa. El tamaño de la muestra se determinó por el principio de saturación, es decir que dejamos de entrevistar a los directivos porque sus respuestas ya eran las mismas de manera repetitiva y que ya no ayudaban a obtener más información del tema de estudio. La selección de la muestra fue por un muestreo no probabilístico intencional, porque los participantes de estudio, fueron los directivos integrantes de la red Satélite. Las entrevistas se realizarán en el mes de agosto y setiembre del año 2020.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica e instrumento de recolección de datos lo utiliza el investigador para recolectar y registrar la información. (Hernández y Mendoza 2018). Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), menciona que la recolección de datos con enfoque cualitativo está orientado a brindar información sobre los significados y experiencias de las personas. A través de la observación el investigador recoge los datos y estos se van ajustando en el camino.

Para la presente investigación la técnica que se empleará es la entrevista y una guía para ordenar la experiencia, en la que se identificará el nombre de la experiencia, la fecha en la que se desarrolló, el lugar y los problemas en las que se desenvuelve, con quiénes se desarrolló, la población, equipo promotor, institución; luego se hará una descripción de la experiencia, los pasos ejecutados, las líneas de acción, servicios prestados a la población, el rol que juega la población, tipo de relación entre el equipo promotor y la población.

Se finaliza con resultados al que llegan en relación a los objetivos, resultados no previstos también se pueden presentar limitaciones debido a características de la población, al equipo, a la institución u otras condiciones externas (UNESCO, 2016).

Méndez (2013) la entrevista focal se da en un grupo de personas que han sido seleccionadas y convocadas por el investigador con el propósito de expresar desde su óptica el tema propuesto por el investigador (preguntas) determinado por las percepciones, sentimientos y formas de pensar de la persona con respecto a un tema, surgen de preguntas abiertas, donde el investigador escucha y analiza datos.

3.6. Procedimiento

La Sistematización de Experiencias Educativas Innovadora, específicamente en la serie “Herramientas de apoyo para el trabajo docente”, brinda indicaciones para

sistematizar las experiencias a través de la redacción de un informe, iniciando con la descripción de lo que consistió la experiencia y sus características (La Guía de ordenamiento de la Experiencia), seguidamente se redacta la experiencia, plasmando los momentos claves y sus características. Al final se recoge los resultados de la reflexión con una serie de preguntas (Guía para el análisis). Este informe se complementa con los testimonios de los participantes, con algunos gráficos, diagramas, cuadros, esquemas, de acuerdo a la necesidad de la experiencia. Es recomendable la creatividad en el nombre de los títulos y subtítulos, redactar las ideas claras y organizadas, expresar lo esencial, con párrafos cortos, cuidando la ortografía, los signos de puntuación, lenguaje escrito comprensible, propositiva y amigable. Es importante usar términos en las que se consideren a ambos géneros. Finalmente, la reconstrucción de la experiencia se escribirá en pasado, en tercera persona, eliminando comentarios que afecten la imagen de los participantes e instituciones.

Antes de la recolección de datos verbales se realizarán trámites para solicitar la autorización a la coordinadora de la Red Educativa y el consentimiento de los directivos que lo conforman.

Seguidamente se realizará la recolección de datos a través de la entrevista que se desarrollarán de forma virtual a través de video llamadas (zoom, Meet, WhatsApp, msm). Se empleará la guía de ordenamiento de la experiencia y seguido de una Guía para el análisis.

3.7. Rigor científico

Existe cierta dificultad en la investigación cualitativa, específicamente cuando se trata de demostrar nuevas teorías, acompañadas de propuestas que serán el resultado o producto de la experiencia directa y de la observación. Surgen del análisis de la realidad de las personas, en un determinado contexto; de la percepción de cada uno de ellos, de su personalidad, su profesionalismo y sus expectativas de vida. Muchas veces se hace necesario contrastar la información, realizar procedimientos de triangulación y muestreos por saturación. (Soler y Enrique 2012).

Las reconstrucciones teóricas y la búsqueda de la coherencia, sustentan el rigor científico, equivalente a la validez y la confiabilidad de la investigación cuantitativa a través de la dependencia y consistencia lógica, la credibilidad, la auditabilidad o confirmabilidad y la transferibilidad o aplicabilidad (Hernández. Fernández y Baptista, 2010).

La presente investigación tiene **credibilidad** porque las conversaciones realizadas en las entrevistas con los participantes, de los cuales se recogieron datos que dieron como resultado interesantes hallazgos, fueron revisados por los entrevistados con el fin de que verifiquen si realmente se hicieron los registros tal como ellos manifestaron, dando conformidad del mismo mediante una rúbrica.

Otra de las características es la **transferibilidad** porque las descripciones permitieron realizar comparaciones con otros estudios, en este caso, entrevistas realizadas en los meses de setiembre y octubre a seis directivos de diferentes instituciones educativas y de diferentes niveles; vía telefónica, vía plataforma ZOOM y de manera individual, en tiempos aproximados de 40 a 50 minutos de duración.

La **dependencia**, caracterizada por la reflexión individual al participar de la entrevista, con cierta autonomía que les permitiera expresar experiencias pasadas y presentes, realizando comparaciones que en cierta manera les permitiera crecer y adquirir aprendizajes. Los resultados obtenidos permitieron dar respuesta a los objetivos de estudio planteados para llegar a culminar en y recomendaciones con miras a la mejora.

Finalmente, la **confirmabilidad**, sustentados en las experiencias de los directivos entrevistados, en base a una matriz de datos, considerando las descripciones de los participantes para seleccionar las frases más relevantes, seguida de la reducción fenomenológica y las subcategorías emergentes, luego se realizó la descripción de los resultados con un análisis minucioso y la interpretación del investigador. A partir de los resultados, se realizaron las discusiones, con el sustento teórico de los investigadores mencionados en los antecedentes y el marco

teórico. Para culminar, se realizaron las conclusiones seguidas de los análisis de los resultados (Varela y Vives, 2016).

3.8. Método de análisis de información

En la presente investigación empleamos el análisis de contenido, con el fin de identificar el contenido a través de la definición de las categorías. Piñuel (2002) citado por Díaz (2018), nos dice que las categorías de análisis temáticas, son de tipo cualitativo lógico, cuyo objeto de estudio son los trabajos relativos a la comunicación interpersonal y en cantidad. Este procedimiento puede ser deductivo o inductivo. En este caso se empleará el deductivo porque son creadas a partir de los objetivos de estudio y porque las descripciones de sus categorías apriorísticas son con un referente teórico, también inductivo porque se va extraer categorías emergentes durante la entrevista. Se empleó el análisis temático, el cual consiste en descubrir los núcleos de sentido que componen una comunicación cuya presencia o frecuencia signifiquen algo para el objeto analítico señalado.

3.9. Aspectos éticos

Para realizar la entrevista, primero se presentó una solicitud de consentimiento informado a la coordinadora de la Red Educativa Satélite. Una vez concedido el permiso por parte de la coordinadora, se informó a los directores y subdirectores integrantes de la red sobre el tema de la entrevista solicitando sus respectivas autorizaciones para registrando sus respuestas o intervenciones.

Los participantes se beneficiaron porque la sistematización de la experiencia dio como resultado una interpretación crítica de las experiencias de los directivos desde la reconstrucción de su misma praxis, teniendo en cuenta y reconociendo factores en su proceso y relación. (Jara, 2017) luego serán publicados y revisados por profesionales en educación, con la finalidad de mejorarla. Se considera la participación de los directivos de manera voluntaria sin presión con un consentimiento declarado de manera oportuna brindándoles las mismas oportunidades a cada participante. Martin (2013).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo muestra resultados a partir del análisis descriptivo de datos de carácter cualitativo que fueron sistematizados, procesados y analizados, luego se realiza la discusión de los resultados para seguidamente realizar la interpretación y explicación de todos los hallazgos corroborados con el marco teórico del estudio.

4.1. Descripción de resultados

El análisis descriptivo del resultado se elaboró en base a la entrevista realizada a 6 directivos de diferentes instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria, quienes pertenecen a la red educativa N° 5 “Satélite” desde hace varios años atrás y algunos con reciente reincorporación. Ellos son quienes nos han podido compartir sus experiencias y puntos de vista del nivel de trabajo colaborativo que se realiza dentro de ella. Estos resultados se dan de acuerdo a las cuatro categorías apriorísticas y ocho subcategorías que nos definieron el nivel de importancia e implementación de la categoría de estudio.

Categoría de estudio. Trabajo colaborativo en la gestión educativa

Esta categoría se refiere al trabajo colaborativo entre los directivos integrantes de la red educativa N° 5 “Satélite” con el propósito de sistematizar sus experiencias y puntos de vista con respecto al trabajo que realizan en gestión educativa en sus respectivas instituciones educativas.

De la entrevista sostenida con la participación de los directivos en la red educativa surgieron subcategorías vinculadas a las categorías apriorística. Del análisis de los datos verbales, con la participación de la entrevista a los directivos con respecto. De la categoría Trabajo colaborativo en la gestión educativa, surgieron subcategorías vinculadas a las categorías apriorísticas. Del trabajo colaborativo en la gestión institucional: Diagnóstico institucional y documentos de gestión. De la categoría trabajo colaborativo en la gestión administrativa. De la categoría trabajo colaborativo en la gestión comunitaria: Participación y percepción en la red educativa.

En la figura 1, representa de manera gráfica las categorías apriorísticas que emergieron de la teoría y las subcategorías que emergieron de las entrevistas, como se puede visualizar.

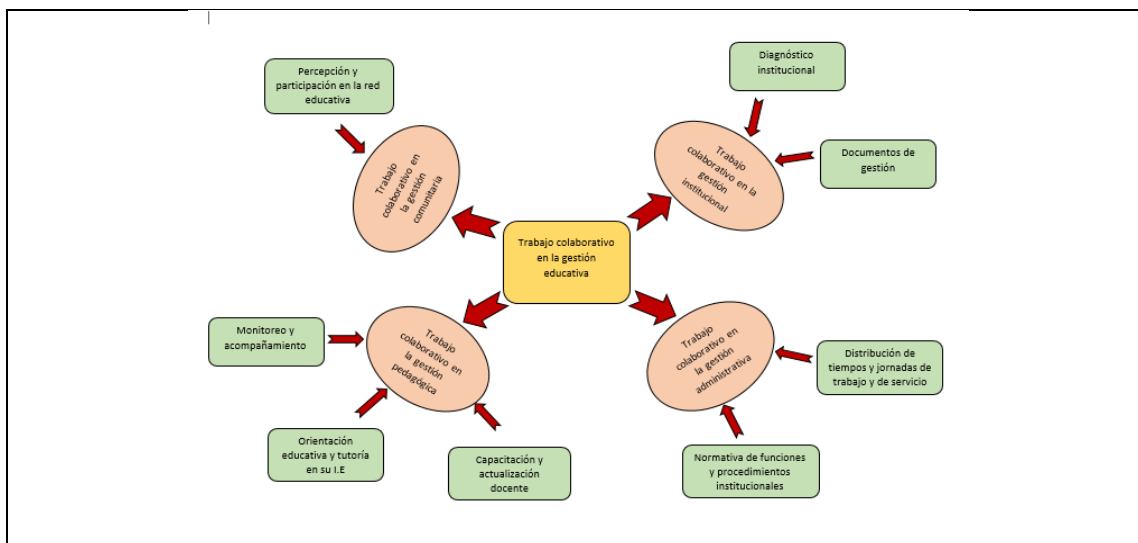


Figura 1. Ilustración de la categoría de estudio, categorías apriorísticas y subcategorías estudiadas

Fuente: Elaboración propia

Categoría Apriorística 1. Trabajo colaborativo en la gestión institucional

El trabajo colaborativo en la gestión institucional valora e implementa el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, los directivos al participar de las reuniones realizan adaptaciones y transformaciones en su institución educativa de acuerdo a las exigencias plasmadas en los documentos de gestión.

Subcategoría: Diagnóstico institucional

En las descripciones de los directores para elaborar el diagnóstico institucional, no necesariamente la red los orienta, porque sus reuniones tocan temas generales, sin embargo, los orienta en la aplicación de la normativa. Entonces para realizar el diagnóstico institucional convocan a reuniones o talleres para que los agentes educativos aporten con sus opiniones.

“Las reuniones que tenemos nos ayudan porque nos brindan orientaciones” (TCDIE2:72)

“Lo que hacemos es englobar cada uno de los diagnósticos institucionales a nivel de la red” (TCDIE3:169)

Subcategoría: Documentos de gestión

Las descripciones de los directores sobre el apoyo de la red para elaborar los documentos de gestión, se basa en las experiencias que cada directivo expresa en las reuniones de red, por ello es necesario evaluarlo en la institución con el apoyo de las respectivas comisiones para mejorar las dificultades que se pudieran presentar.

“En estas reuniones escuchamos y socializamos gestiones directivas de algunos directivos y eso nos sirve para mejorar” (TCGIE2:87)

En la red lo vemos de manera general, en la I.E. nosotros tenemos una comisión de trabajo institucional” (TCGIE3:179)

Categoría Apriorística 2. Trabajo colaborativo en la gestión administrativa

En las descripciones de los directores sobre el apoyo de red educativa en la información sobre la distribución de tiempos y jornadas de trabajo y de servicio, comentan que no es un tema que analizan con regularidad, sino que cada institución se organiza de acuerdo a su realidad y necesidad, con la premisa del respeto a la jornada de trabajo de los docentes y personal administrativo y de servicio.

Subcategoría: Distribución de tiempos, jornadas de trabajo y de servicio

La distribución de tiempos, jornadas de trabajo y de servicio se refiere a la manera de organización de los directivos en las redes para buscar estrategias de manejo de recursos. Los directivos desempeñan acciones concretas con las experiencias adquiridas en reuniones y situaciones similares de trabajo colaborativo.

“Este es un tema de cada institución, de acuerdo a la realidad, pero sí de manera general compartimos experiencias que nos dan luces de cómo gestionar” (TCGAE2:96)

Subcategoría: Normativa de funciones y procedimientos institucionales

Las descripciones de los directivos sobre el apoyo de la red en la normativa de funciones y procedimientos institucionales, los ayuda porque analizan entre directivos, para que después pueda ser socializado en cada institución educativa

de manera detallada, para el conocimiento de todo el personal, así mismo al final de la jornada reflexiva se emite un memorándum y firman un acta.

Según las diferentes entrevistas realizadas a los directivos es en esta subcategoría en el que el trabajo colaborativo tiene mayor fortalecimiento, porque a medida que se han dado múltiples normativas emanadas desde el Ministerio de Educación, la red educativa ha dado una respuesta inmediata en la socialización y revisión de las disposiciones, para que de esta manera los directores puedan fortalecer sus capacidades directivas y los pueda aplicar en sus respectivas instituciones, de manera tal que la labor educativa se lleve a cabo con éxito, en favor de su comunidad educativa.

“Generalmente. cuando sale una norma general, por ejemplo, la que va involucrar de inicio del año escolar, lo compartimos en la reunión de red” (TCGAE1:34)

“En las reuniones de red este es el tema que más tratamos” (TCGAE2:124)

“Sobre la normativa, nosotros primero lo vemos y nos informamos en nuestras reuniones de directores (TCGAE3:199)

Categoría Apriorística 3. Trabajo colaborativo en la gestión pedagógica

Las descripciones de los directores sobre el apoyo de la red en cuanto a las capacitaciones y actualización docente, mencionan que todo se ha realizado de manera virtual. Refieren que Inicialmente cuando se dio la educación virtual a través del trabajo remoto, es la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla que dio los primeros pasos en capacitaciones a directivos, luego a docentes en el manejo de herramientas virtuales y como red los directores han canalizado la información a los docentes a través de Capacitaciones, Grupos de Interaprendizaje, pasantías, experiencias exitosas y talleres con aliados estratégicos.

Subcategoría: Capacitación y actualización docente

En cuanto a la capacitación y actualización docente los directores expresan que en la red educativa la capacitación docente también es una de las actividades que más se fortalecen en las reuniones programadas semanalmente y que obran en las actas que se redactan en cada reunión con conocimiento de causa de todos los

directivos, quienes validan la redacción de dicho documento con la autorización del uso de su firma digital.

“Toda coordinación lo hemos realizado de manera virtual” (TCGPE1:43)

“La ugel ha capacitado al inicio de esta situación de emergencia y como red lo hemos canalizado hacia los directivos y docentes, en la I.E” (TCGPE2:131)

“Hacemos capacitaciones a nivel de red. Sí hacemos talleres, GIAs de inter aprendizaje de manera organizada con los docentes” (TCGPE2: 206)

Subcategoría: Orientación educativa y tutoría en su I.E

Las descripciones de los directores sobre el apoyo de la red para la orientación educativa y tutoría, consideran que son temas que no han profundizado porque el MINEDU lo viene trabajando en cada institución con sus especialistas que son capacitados por ellos mismo, estos especialistas realizan talleres y capacitaciones a la comisión que conforma cada institución educativa.

“Con respecto al tema no hemos profundizado, son los especialistas indicados de la UGEL” (TCGPE1: 48)

“Ministerio de Educación sobre Tutoría, ellos durante este año han venido trabajando con nosotros, nos reunimos semanalmente, capacitan al personal docente a todos los tutores” (TCGPE2: 138)

“No hemos tocado mucho este tema, solo generalidades” (TCGPE3: 213)

Subcategoría: Monitoreo y acompañamiento

Las descripciones de los directivos sobre el apoyo del trabajo colaborativo en red para realizar el monitoreo y acompañamiento, mencionan que es un tema poco tocado, donde se brindan algunas indicaciones generales, por ello cada institución educativa organiza su plan de monitoreo en coordinación con los docentes de manera interna en las instituciones educativas.

“Con las normas y orientaciones que han salido desde el ministerio de educación se hace necesario conversar al respecto, pero finalmente es en las II.EE. que tomamos decisiones” (TCGPE1:58)

“Hemos tenido sugerencias de un monitoreo permanente” (TCGPE2: 145)

“En las reuniones de red nos brindan algunas indicaciones” (TCGPE3: 220)

Categoría Apriorística 4. Trabajo colaborativo en la gestión comunitaria

Las descripciones de los directivos sobre el trabajo colaborativo de directivos en la red educativa con respecto a la gestión comunitaria, mencionan que es necesario por les brinde soporte, pero que deben priorizar actividades planificadas sobre el diagnóstico institucional, pedagógico y organizacional, sin llegar a ser meramente una reunión por cumplimiento.

Subcategoría: Participación y percepción en la red educativa

“Las redes han sido un soporte” (TCGCE2:

“Pienso que, mejorando el trabajo, este equipo en sí, de toda la red, del equipo directivo o los que están en el comité, aunándose para poder ayudarse” (TCGCE6:.535)

4.2. Discusión de resultados

Con respecto a la categoría de estudio trabajo colaborativo en la gestión educativa, según los hallazgos encontrados en el análisis de las subcategorías donde los directivos expresan las experiencias implementadas en el trabajo colaborativo dentro de la red educativa y las que aún están en proceso; con respecto al trabajo en red es la Ley General de Educación N° 28044, (Art,70) señala a estos como espacios de trabajo cooperativo, de interacción de experiencias y de ayuda, con el propósito de elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la conformación de comunidades académicas.

A continuación, se brinda mayor detalle sobre la interpretación y discusión de las categorías apriorísticas a partir de los objetivos específicos.

Categoría Apriorística 1. Trabajo colaborativo en la gestión institucional

Subcategoría: Diagnóstico institucional

El trabajo colaborativo de los directores en una red educativa brinda ayuda porque dan orientaciones generales sobre el diagnóstico institucional. La Federación de Movimientos de Renovación Pedagógica de Cataluña impulsó proyectos de trabajo compartidos, a nivel internacional existen movimientos donde las redes educativas tienen una gran dimensión y apoyo institucional. En el estudio sobre liderazgo en la UGEL N° 07, se concluye que el liderazgo del director se proyecta a la escuela, a través del cumplimiento de objetivos y la proyección de los mismos hacia la

comunidad; estas dos variables son trascendentales porque permite lograr una mejor gestión educativa, en relación al liderazgo.

Subcategoría: Documentos de gestión

En cuanto a la necesidad de revisión y actualización de los documentos de gestión, los directivos expresan que en las reuniones escuchan y socializan experiencias de gestiones directivas de algunos directivos y eso les sirve como oportunidad de mejora a los demás directivos, comprendiendo que eexisten muchas definiciones sobre gestión, uno de los autores es Sánchez (1997) quien entiende la gestión como manejo de recursos y estrategias que parten del planteamiento originados en la visión de la institución, para ello se prioriza la gestión como creación de condiciones para un futuro concreto en base a la visión y misión de la organización o entidad. Borjas (2013).

Categoría Apriorística 2. Trabajo colaborativo en la gestión administrativa

Subcategoría: Distribución de tiempos y jornadas de trabajo y de servicio

Los directivos expresan sus experiencias con respecto a la distribución de tiempos y jornadas considerando que es un tema principalmente tratado en cada institución, de acuerdo a su realidad, pero que sí son tratados de manera general en las reuniones de red donde dan luces de cómo gestionar; de modo tal que el liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye en la eficacia del logro de objetivos de la gestión pedagógica ya que en el trabajo docente se presentan discrepancias y las que se trata de aplicar soluciones para la mejora de resultados pedagógicos (Vargas, 2010).

Además, se sustenta en el diseño de la gestión institucional que considera la definición de la misión y los propósitos institucionales, como la organización y estructura institucional, la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Rodríguez-Ponce (2012).

Subcategoría: Normativa de funciones y procedimientos institucionales

Con respecto a la normativa y procedimientos institucionales, los directivos expresan que generalmente cuando sale una norma, por ejemplo, la que involucra

de inicio del año escolar, lo comparten en la reunión de red, pues es el tema que más tratan.

Categoría Apriorística 3. Trabajo colaborativo en la gestión pedagógica

Subcategoría: Capacitación y actualización docente

Con respecto a la capacitación y actualización docente, los directivos manifiestan que todas las coordinaciones se han realizado de manera virtual, que la UGEL ha capacitado al inicio de esta situación de emergencia, posteriormente como red lo han canalizado hacia los directivos y docentes en las redes e instituciones educativas, con capacitaciones, talleres y GIAs. Es así que el trabajo colaborativo crea las condiciones para que los docentes puedan desempeñarse en forma eficiente, ayudándose unos a otros, influenciando su acción no solo a sus colegas maestros sino también en sus estudiantes, quienes verán a sus profesores como líderes pedagógicos. (Benavides, 2010). Por otro lado, en Inglaterra existe la experiencia de la creación de redes educativas locales y las evidencias de investigaciones, las cuales han dado lugar al intercambio de experiencias pedagógicas y la planificación de modelos de organización y gestión, así como el planteamiento de recursos de acuerdo con la realidad a la que pertenecen. Vargas (2010), en su investigación sobre gestión pedagógica y el trabajo docente, concluye en que la institución educativa cuenta con documentos de gestión, entre ellos el Proyecto Educativo Institucional que incorpora el trabajo en equipo y la capacitación para mejorar el desempeño docente.

Subcategoría: Orientación educativa y tutoría en su I.E

Referente a la orientación educativa y tutoría, los directivos manifiestan que no han profundizado, al respecto, que son los especialistas de la UGEL y el Ministerio de Educación quienes este año han trabajado con los maestros en una frecuencia de reuniones de una vez a la semana. Al respecto, la tesis doctoral sobre la gestión educativa en Redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo, recomienda a los directivos seguir en el trabajo de fortalecimiento de las redes educativas, con eficiencia y eficacia con la finalidad de garantizar la educación,

buena convivencia y la gestión del riesgo. El trabajo colaborativo crea las condiciones para que los docentes puedan desempeñarse en forma eficiente, ayudándose unos a otros, influenciando su acción no solo a sus colegas maestros sino también en sus estudiantes, quienes verán a sus profesores como líderes pedagógicos. (Benavides, 2010).

Subcategoría: Monitoreo y acompañamiento

Concerniente al Monitoreo y acompañamiento, actividad de frecuente realización en las instituciones educativas, los directivos mencionan que con respecto a las normas y orientaciones que emanan desde el Ministerio de Educación, en la que se dispone un monitoreo permanente; las reuniones colaborativas se hacen necesarias para conversar al respecto, pero que finalmente es en las II.EE. donde se toman decisiones; la teoría que sustenta, es efectivamente que, las redes son una organización formal donde se cumplen objetivos para la mejora de la propia práctica educativa con el intercambio de experiencias con otras instituciones educativas. Esperanza (2005).

Categoría Apriorística 4. Trabajo colaborativo en la gestión comunitaria

Subcategoría: Participación y percepción en la red educativa

Con respecto a la participación y percepción de los directores en las reuniones de trabajo colaborativo de la red, manifiestan que dichas reuniones han sido un soporte, que mejorando el mejorando el trabajo en equipo de todos sus participantes y del comité que lo lidera van a poder ayudarse mejor. En el año 1990 el país de Colombia adopta un sistema de trabajo similar a las redes educativas, liderado por un director (coordinador) como búsqueda de resultados positivos para la solución de problemas educativos en la localidad. (Correa at. al., 2009). Estos núcleos dinamizan y promueven los procesos de corte administrativo, investigativo, comunitario, cultural y pedagógico.

En cuanto a las limitaciones de estudio que tuvimos, fueron la falta de disponibilidad de tiempo de los directivos para participar de las entrevistas, la

indiferencia de algunos de ellos, quienes no respondieron las llamadas telefónicas ni los mensajes en el WhatsApp. Asimismo, las respuestas a las preguntas planteadas no iban al punto, sino que por el contrario respondía generalidades y no situaciones puntuales.

V. CONCLUSIONES

Las experiencias de los directivos, sistematizadas y ordenadas, con respecto al trabajo colaborativo y teniendo en cuenta las versiones emitidas por los mismos protagonistas con respecto a la gestión educativa, dentro de una red educativa, se llega a concluir de la siguiente manera:

Primera: El trabajo colaborativo de los directivos en red con respecto a la gestión educativa, cumple las expectativas de los directivos, con respecto al conocimiento de la normativa de funciones y procedimientos institucionales, así como también las capacitaciones y actualizaciones docentes y parcialmente el monitoreo y acompañamiento; por cuanto son actividades que se desarrollan con más frecuencia, debidamente sistematizadas y organizadas, convocando a expertos para fortalecer las competencias directivas, todo ello en comparación a las otras actividades que se programan y se socializan no en su totalidad.

Segunda: No existen documentos de planificación que evidencien la secuencia de actividades cronogramadas para su ejecución y que lo conozcan todos los miembros integrantes, solo se manejan actas; suponemos que es por ello que no se atienden otras necesidades de gestión de los directivos como los insumos para un buen diagnóstico institucional, una buena administración y un buen monitoreo y acompañamiento efectivo en las instituciones educativas donde se desenvuelven los directivos.

Tercera: La subcategoría orientación educativa y tutoría en las instituciones educativas, no son temas que se traten en las reuniones colaborativas de red a cabalidad, siendo esta actividad un punto tan importante en el clima institucional, pues como se ha evidenciado, los directivos dejan esta actividad en manos de las instancias educativas (UGEL-MINEDU) para que ejecuten programas en favor de

los estudiantes y docentes; situación que hace reflexionar para incluir dentro de la planificación anual, este tema de mucha importancia para la buena convivencia en las instituciones educativas.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: De acuerdo a las categorías apriorísticas, se recomienda mejorar la implementación del trabajo colaborativo en las redes educativas, fortaleciendo sus capacidades en la gestión educativa, como por ejemplo el diagnóstico institucional, implementación de los documentos de gestión, la gestión del tiempo, jornadas de trabajo, orientación educativa, y principalmente el monitoreo y acompañamiento.

Segunda: Guiar el trabajo colaborativo con una planificación detallada y minuciosa, considerando aspectos imprescindibles de la gestión educativa, donde se cumplan, bajo un cronograma, actividades propuestas en las categorías apriorísticas como la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunicaría; de tal manera que sea un trabajo completo con miradas de parte de los directivos, desde distintos ángulos.

Tercera: Aplicar el liderazgo distribuido, delegando funciones a los directivos que no pertenecen a la directiva de la red, para que puedan asumir funciones en diferentes actividades planificadas, propuestas y de esta manera agilizar la gestión educativa.

Cuarta: Evaluar el Plan de actividades bimestralmente o semestralmente, con el propósito de mejorar las competencias en la gestión educativa de todos los directivos que conforman la red educativa, con una ficha de evaluación que pueda ser propuesta por los directivos, pero revisada, verificada y aprobada por la Ugel Ventanilla.

Quinta: Aplicar los principios teóricos que fundamentan el trabajo colaborativo y la sistematización de experiencias, para fortalecer las competencias de liderazgo en la gestión educativa, además; que todos los directivos que

conforman la red educativa, conozcan estas teorías para que las asuman bajo un compromiso personal y profesional.

VII. PROPUESTAS

Para brindar una alternativa de solución a la problemática que evidencia esta investigación, se propone un Plan Anual de Trabajo, que responda a las debilidades del trabajo colaborativo en la red educativa, con actividades y fechas específicas de cumplimiento.

“Plan Anual de Trabajo Colaborativo de la Red Satélite 2021”

7.1. Descripción del problema

El trabajo colaborativo en redes educativas tiene una vital importancia para mejorar la gestión en las escuelas, por ello la participación activa de los directivos en las reuniones de trabajo en las redes con propuestas de mejora, responsabilidades asumidas y el traslado de estas experiencias a sus respectivas instituciones, nos hace plantear el siguiente objetivo general:

- Diseñar un Plan de Trabajo colaborativo para mejorar la gestión educativa, donde todos los integrantes de la red educativa participen activamente con propuestas y el cumplimiento de funciones asignadas.

7.2. Objetivos específicos

- Participar de la elaboración del Plan de Trabajo Colaborativo de la red educativa con sugerencias y propuestas de mejora del trabajo de gestión educativa.
- Dar cumplimiento a las funciones asignadas dentro de la red educativa, con responsabilidad.

- Transferir las experiencias del trabajo colaborativo, a la institución educativa donde desempeña la función de directivo.

7.3. Justificación de la propuesta

El trabajo colaborativo en redes educativas se hace indispensable, por la actual coyuntura y tiempos de globalización; ahora más que nunca el trabajo pedagógico en las Instituciones Educativas ha dado un giro de 360 grados, por lo que unir esfuerzos con objetivos comunes aporta a cada directivo que conforman estas redes educativas y que posteriormente trasladan estas experiencias a sus respectivas instituciones con propuestas de gestión educativa más claras.

7.5. Lugar y duración de la ejecución de la propuesta

La aplicación de este Plan de Trabajo colaborativo se realizará en la Red Educativa “Satélite” de Ventanilla, a través de reuniones virtuales (por estos tiempos de trabajo remoto) Zoom, Facebook, WhatsApp, con una duración de 9 meses.

Tabla 1

Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
1	Reuniones descentralizadas mensuales de los directivos	Directivos anfitriones	Enero a diciembre
2	Planificación: Revisión de la normativa Organización de la red Elaboración del PAT Acuerdos generales	Junta directiva de la red Coordinadores Especialista UGEL	Marzo
3	Capacitaciones: Planificación curricular Evaluación formativa Desempeño Docente Rúbricas de evaluación Estrategias de Aprendizaje	Junta directiva de la red Coordinadores Especialista UGEL	Marzo a Noviembre
4	Pasantías internas: Experiencias exitosas de los maestros entre II.EE. dentro de la red.	Equipo 1	Mayo /Julio / Septiembre / Noviembre

5	Pasantías externas: Experiencias exitosas de los maestros hacia otras redes educativas.	Equipo 2	Junio / Septiembre/ Noviembre-
6	Concursos nacionales, regionales y locales: Juegos Florales Juegos deportivos nacionales Feria de Ciencia y Tecnología FENCYT Otros concursos	Equipo 3	Mayo a noviembre
7	Calendario cívico: Día de la Educación Inicial Día del niño Día del Callao Aniversario de la UGEL Desfile cívico escolar	Equipo 4	Mayo a noviembre
8	Campañas: - Servicio de corte de cabello para estudiantes de la RED 5. -Salud Mental - Tutoría - Buen trato - Tutoría - Lavado de manos - Salud bucal	Equipo 5	Marzo a noviembre
9	Actividades inherentes a la modalidad y necesidades institucionales.	Directivos: CEBE, CEBA, CETPRO	Enero a diciembre
10	Celebración de los onomásticos de los miembros integrantes de la red educativa.	Equipo 6	Enero a diciembre
11	Evaluación TRIMESTRAL del PAT de la Red.	Directivos/Coordinadores/ Especialista UGEL	Junio/Septiembre/ /Diciembre

Fuente: Elaboración propia

7.6. Descripción de la propuesta de solución

Se plantea un Plan de Trabajo colaborativo a nivel de red, el cual deberá ser cumplido minuciosamente, proponiendo actividades desde sus necesidades en la gestión que desempeñan, asumiendo responsabilidades delegadas por el comité de la red y la participación activa. (Ver anexo 7)

REFERENCIAS

- Admiraal, W. & Otros (2019); *Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers?*
- Barnechea, M., González, E. & Morgan, M. (1998). *La producción de conocimientos en sistematización. Lima, Taller Permanente de Sistematización.*
- Bernasconi, A. & Rodríguez-Ponce, E. (2019). *Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile.* Opcion. ,34, pp. 20-48.
- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación.* Fundación Santa María. Caracas. Venezuela. ,pp.11.
- Cogollo, C. (2016). *Trayectorias de la sistematización de experiencias. Su constitución como posibilidad de pensar la producción de conocimiento en escenarios académicos.* Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía, RIIEP, 53-66.
- Colbert, V. (2006). *Mejorar la calidad de la educación en escuelas de escasos recursos. El caso de la Escuela Nueva en Colombia.* Revista Colombiana de Educación (51), 186-212. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413635245008>
- Coronel, J. M. (2002). *Argumentos y requerimientos para el uso de un enfoque cualitativo como metodología de investigación en el ámbito educativo.* Revista de Educación, 157-166.

- Crespo, C. (2010). *De prácticas escolares a experiencias significativas: caminos hacia la calidad. La experiencia del programa de escuelas gestoras del cambio. Ponencia presentada para el Encuentro "Educación e Innovación 2010"*. Ministerio de Educación de Ecuador.
- Cuenca, R. (2010). *La Sistematización de experiencias: el camino para la investigación educativa. Lima: Cooperación Técnica Alemana-GTZ.*
- Dávila, P., et al. (2004). *La Documentación Narrativa de Experiencias Pedagógicas como Estrategias de la Formación y Capacitación de Docentes*. Buenos Aires: Laboratorio de Políticas Públicas/Programa Memoria Docente y Documentación Pedagógica, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Argentina.
- De Boer, W. y Crespo, C. (2012). *Desarrollo profesional mediante el fortalecimiento e intercambio de innovaciones educativas en Ecuador. Artículo presentado en el IX Seminario Internacional de la Red Estrado, del 18 al 20 de julio 2012, Santiago de Chile, Chile.*
- Díaz, C. (2018) Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum, en *Revista General de Información y Documentación* 28 (1), 119-142.
<http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Hardy, I- (2018); *The activation of epistemological resources in epistemic communities: District educators' professional learning as policy enactment.*
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill Education

Jara Holliday O. (2015). *La sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico y transformador*. ,55, pp. 33-9. Disponible en: <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2015/06/Entrevista-Oscar-Jara-Revista-Docencia.pdf>

Jara, O. (2006). *Sistematización De Experiencias*. Cooperativa Editorial Magisterio.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

Jiménez, M. R. (2011). *La investigación como estrategia pedagógica una apuesta por construir pedagogías críticas en el siglo XXI*. Praxis & Saber, 127-177.

Jurado, D. (2011). *El diario como un instrumento de autoformación e investigación*. Curriculum. Revista de Teoría, Investigación y Práctica Educativa Núm. 24 , 173- 200.

Lantz-Anderson, A. (2018); *Twenty years of online teacher communities: A systematic review of formally-organized and informally-developed professional learning groups*

León, P. C. (2002). *La Innovación Educativa*. Madrid - España: Ediciones Akal, S.A.

Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, 1-33.

López, A. et al. (2013). *Funcionamiento de las redes educativas de centros escolares: desarrollo de un trabajo colaborativo*. REOP - Revista Española

de Orientación y Psicopedagogía, pp. 25-41, ene. 2014. ISSN 1989-7448.
Disponibile en: <http://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/11268>.
[Fecha de consulta: 14 de Agosto de 2020]
doi:<https://doi.org/10.5944/reop.vol.24.num.1.2013.11268>.

López, A. et al. (2016). *Compromiso y colaboración en educación a través de las redes educativas en centros escolares*. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 20(3), pp. 751-778.[Fecha de consulta: 13 de Agosto de 2020]. ISSN: 1138-414X. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=567/56749100025>

López, J. et al. (2014). *La trama social del liderazgo. Un estudio sobre las redes de colaboración docente en escuelas primarias*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(5), pp. 99-117. [fecha de Consulta 13 de Agosto de 2020]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55132460005>

Mejía, M. (2012). *La sistematización. Una forma de investigar las prácticas de producción de saberes y conocimientos*. La Paz: Viceministerio de Educación Alternativa y Especial del Estado Plurinacional de Bolivia.

López de Méndez, A. (2013) *Los grupos focales*. Universidad de Puerto Rico Facultad de Educación Centro de Investigaciones Educativas http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupo_focal.pdf.

Ministerio de Educación (2002). *Aprueban disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos*. MINEDU, pp. 35. Lima Perú

Ministerio de Educación del Ecuador (2011). Estrategia nacional para el fortalecimiento y desarrollo de experiencias educativas innovadoras. Quito: Subsecretaría de Calidad Educativa - Dirección Nacional de Innovación Pedagógica.

Ministerio de Educación. (2013). *Gestión educativa*. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>

Ocampo, A. & Berdegúe, J. (2000). Aprendiendo para dar el siguiente paso: Sistematización de experiencias locales para la reducción de la pobreza rural. Guía Metodológica. Lima, Santiago de Chile.

Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2*. IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires – Argentina., pp. 16.

Puerta, Z. A. (1997). *Evaluación y sistematización de proyectos sociales: Una metodología de investigación*. Medellín, Colombia: Imprenta Departamental.

Rodríguez, C., y Herrera, L. (5 noviembre de 2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1038>

Sambonino, P. (2000). *Sistematización de Experiencias y Procesos: Pautas para recoger las lecciones generadas en los procesos de desarrollo. Herramientas de Gestión: Guía para la Sistematización de experiencias y procesos*. Quito: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura

y la Alimentación - Proyecto Apoyo al Desarrollo Forestal Comunal en los Andes del Ecuador.

Sanchez, M., & Diaz ,H. (1997). *Gestión Educativa*. Foro Educativo. Lima Perú. pp.7.

Toom, A. & Otros (2017); *How does the learning environment in teacher education cultivate first year student teachers' sense of professional agency in the professional community?*

UNESCO (2020). <https://es.unesco.org/themes/education>

UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. MINEDU - Unidad de Capacitación en Gestión. Lima Perú. pp. 12.

UNICEF/PROANDES. (1997). *Los niños han sido nuestro espejo: Sistematización de una experiencia de mejoramiento de la calidad de la educación básica en cinco áreas rurales*. Quito: UNICEF/PROANDES.

Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica Del Trabajo Docente A Través De Grupos Cooperativos*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vangrieken, K.& Otros. (2017) *Teacher communities as a context for professional development: A systematic review*.

Vásquez, J. (1993). *The impact of cooperative learning on the performance and retention of US Navy Air Traffic Controller Trainees*, *The Journal of Social Psychology*, 133 (6), pp. 769-783.

Verger, A. (2007). *Sistematizando experiencias: análisis y recreación de la acción colectiva desde la educación popular*. Revista de educación, 343, pp. 215-216.

Vygotsky, L. (1995). *Teorías del aprendizaje cooperativo*. Barcelona.

Zárate, K. (2020). *La Gestión Educativa En Redes, El Trabajo Colaborativo Y La Efectividad Del Servicio Educativo En Las Redes 08, 10 Y 11, San Martín De Porres*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Perez (2016). Ministerio de educación.

Recuperado en:

https://www.minieducacion.gov.co/1759/articles-120646_archivo_pdf.pdf

ANEXO 1

Matriz de categorización

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta general	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías A.	Subcategorías
<p>Sistematización de experiencias sobre el trabajo colaborativo en gestión educativa de los directivos la red "Satélite" de Ventanilla</p>	<p>El principal problema de investigación, es que el trabajo colaborativo de los directivos carece de una planificación sistemática, que parta de un diagnóstico y el cumplimiento parcial de actividades necesarias para la gestión educativa en las diferentes instituciones educativas a las que pertenece cada directivo; así podemos decir que se hace necesario implementar y distribuir el trabajo a los directivos que lo conforman así como también, delegar funciones.</p>	<p>¿Cuáles son las experiencias sobre trabajo colaborativo de los directivos en la gestión educativa de la red Satélite del distrito de Ventanilla?</p>	<p>Sistematizar experiencias de los directivos sobre trabajo colaborativo en la gestión educativa de la red Satélite del distrito de Ventanilla.</p>	<p>Ordenar experiencias sobre trabajo colaborativo que realizan a través de actividades de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en la red Satélite del distrito de Ventanilla.</p> <p>Reconstruir experiencias sobre trabajo colaborativo que realizan a través de actividades de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en la red Satélite del distrito de Ventanilla.</p>	<p>Trabajo colaborativo en la gestión institucional.</p> <p>Trabajo colaborativo en la gestión administrativa.</p> <p>Trabajo colaborativo en la gestión pedagógica.</p> <p>Trabajo colaborativo en la gestión comunitaria.</p>	<p>Diagnóstico institucional</p> <p>Documentos de Gestión</p> <p>Distribución de tiempos y jornadas de trabajo y de servicio.</p> <p>Normativa de funciones y procedimientos institucionales.</p> <p>Capacitación y o actualización docente.</p> <p>Orientación educativa y tutoría en su I.E.</p> <p>Monitoreo y acompañamiento.</p> <p>Participación y percepción en la red educativa.</p>

ANEXO 2

Categorías, Categorías apriorísticas y sub categorías de estudio

Categoría de estudio	Categoría apriorísticas	Sub categorías	Nº ítems	Instrumentos
Trabajo colaborativo en la gestión educativa	Trabajo colaborativo en la gestión institucional	Diagnóstico institucional Documentos de Gestión	1,2	Entrevista focal Registro de información Guión de entrevista
	Trabajo colaborativo en la gestión administrativa	Distribución de tiempos y jornadas de trabajo y de servicio. Normativa de funciones y procedimientos institucionales.	3,4	Análisis documental Entrevista focal Registro de información Guión de entrevista
	Trabajo colaborativo en la gestión pedagógica	Capacitación y o actualización docente. Orientación educativa y tutoría en su I.E. Monitoreo y acompañamiento.	5,6,7	Análisis documental Entrevista focal Registro de información Guión de entrevista
	Trabajo colaborativo en la gestión comunitaria	Participación y percepción en la red educativa.	8	Análisis documental Entrevista focal Registro de información Guión de entrevista

ANEXO 3

Guía de entrevista sobre la participación de los directivos de la red educativa “Satélite” del distrito de Ventanilla

I. **Presentación:** Estimado director (a): Me encuentro realizando un estudio sobre Trabajo colaborativo sobre gestión educativa en directivos de una red educativa del distrito de Ventanilla: una sistematización de experiencias, para el cual solicito responder a esta entrevista con veracidad. Se le recuerda que su participación es voluntaria; agradezco de antemano su participación.

II. **Características de la entrevista:**

Las narraciones obtenidas serán publicadas en el presente trabajo de investigación. Cada entrevista tiene una duración de 40 minutos aproximadamente.

III. **Datos generales:**

1. Edad: () 2. Sexo: a. Femenino () b. Masculino ()

3. Estado Civil: a. Soltero () b. Casado () c. Conviviente () d. Divorciado ()

Fecha:

Entrevistador: Nancy Rocío Vidal de Portella

Entrevistado:

Hora de inicio: hora de término:

.....

Medio: Zoom () Meet () Llamada Telef. ()

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

1. ¿Dentro de los últimos seis meses, de qué manera el trabajo colaborativo en su red, ayudó a realizar su diagnóstico institucional?

.....
.....
.....

2. ¿De qué manera ayudan las reuniones de directores en la red educativa para la elaboración y actualización de sus documentos de gestión?

.....
.....
.....

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

3. ¿De qué manera el trabajo colaborativo de directivos en su red, le brinda insumos para gestionar la distribución de tiempos. jornadas de trabajo de docentes, administrativos y de servicio?

.....
.....
.....

4. ¿De qué manera las reuniones de trabajo colaborativo de los directivos de su red promueve el conocimiento de la normativa de funciones y procedimientos institucionales?

.....
.....
.....

DIMENSION PEDAGÓGICA

5. ¿De qué manera el trabajo colaborativo de su red educativa promueve la gestión de Capacitaciones de los docentes que se plasma en su trabajo pedagógico con los estudiantes?

.....
.....
.....

6. ¿Cómo percibe las reuniones de red de directivos con respecto a la implementación de la convivencia y la tutoría en su I.E?

.....
.....
.....

7. ¿De qué manera el trabajo colaborativo de directivos le brinda estrategias con respecto al monitoreo y acompañamiento de los docentes en su I.E?

.....
.....
.....

DIMENSIÓN COMUNITARIA

8. ¿En qué aspecto del trabajo colaborativo le gustaría mejorar a nivel de su red educativa?

.....
.....
.....

ANEXO 4

Autorización de aplicación de instrumento



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 26 de septiembre de 2020
Carta P. 616-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Mg.
Cirly Yoici Ramírez Segovia
Coordinadora
Red N° 5 Satélite

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a VIDAL DE PORTELLA, NANCY ROCÍO; identificada con DNI N° 18070959 y con código de matrícula N° 6000136816; estudiante del programa de DOCTORADO EN EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTORA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Trabajo colaborativo de los directivos en la gestión educativa de la Red Satélite del distrito de Ventanilla: una sistematización de experiencias.

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador VIDAL DE PORTELLA, NANCY ROCÍO asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.


Atentamente,




Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

ANEXO 5

Consentimiento informado

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5051**
“Virgen de Fátima”
Año de la Universalización de la Salud”



Ventanilla, 06 de octubre del 2020.

Oficio N.º 245-20. D.IEVF-UGEL

Señor:
Dr. CARLOS VENTURO ORBEGOZO
JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA

Ref.: Carta P-616-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

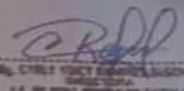

Asunto: Autorizo la Investigación en la red 5 con fines Investigación Académica.

Me es grato dirigirme a vuestro despacho para saludarlo cordialmente en nombre de la Institución Educativa “Virgen de Fátima”.

La presente tiene la finalidad Otorgar el permiso a la Mg. Nancy Roció Vidal De Portella para realizar su trabajo de investigación **“Trabajo colaborativo de los directivos en la gestión educativa de la Red Satélite del distrito de Ventanilla: una sistematización de experiencias”** con fines de investigación académica. Asumiendo el compromiso de alcanzar a mi despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo.

Hago propicia la oportunidad para reiterar mi reconocimiento y deferencia personal.

Atentamente.



Mg. Cirly Yoicy Ramírez Segovia
Coordinadora
Red N° 5 Satélite

Av. Pedro Beltrán S/N (Calle 24)
entrada a Ventanilla Alta

cirlyrase@hotmail.com

Telf.: 361
Cel.: 9492

ANEXO 6

Tabla 1

Población de la Red Educativa "Satélite" de Ventanilla

Institución Educativa	Nivel y/o modalidad	Cantidad de directivos	Cantidad de docentes	Cantidad de estudiantes
IEI N° 60	Inicial	1	8	208
IEI N° 70	Inicial	1	8	224
IEI N° 74	Inicial	1	11	314
IEI N° 93	Inicial	1	12	385
IEI N° 106	Inicial	1	7	208
IEI N° 143	Inicial	1	7	278
IE N° 5052	Primaria	2	26	885
IE N° 5053	Primaria	2	47	1390
IE N° 5096	Primaria	1	18	618
IE N° 4020	Secundaria	1	18	408
IE N° 5137	Secundaria	1	26	614
IE N° 5051	Secundaria	3	63	1792
IE N° 29 FyA	Secundaria	3	50	1145
IE BELÉN	Secundaria	3	70	1800
CEBE	Especial	2	13	82
CEBA	Alternativa	1	11	337
CETPRO	Técnica	1	12	356
UGEL	Especialista	1	-	-
TOTAL		27	407	11,044

ANEXO 7

Plan Anual de Trabajo colaborativo de la Red Educativa “Satélite” de Ventanilla

PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO COLABORATIVO DE LA RED EDUCATIVA “SATÉLITE”

I. DATOS INFORMATIVOS:

- | | |
|--|--|
| 1.1. Dirección Regional de Educación | : Callao |
| 1.2. Unidad de Gestión Educativa Local | : Ventanilla |
| 1.3. Nombre de la red | : N° 5 “Satélite” |
| 1.4. Niveles Educativos y Modalidades | : Inicial, Primaria, Secundaria,
CEBE, CEBA, CETPRO |
| 1.5. Directiva de la Red | : Coordinadora:
Secretaría:
Tesorera: |

II. JUSTIFICACIÓN:

Las reuniones de trabajo colaborativo de la Red educativa N° 5 Satélite, tiene por finalidad la planificación, que involucra a todo un equipo de directivos de la Red Educativa N° 5 de la UGEL Ventanilla en pleno, acompañados por la especialista del Área Pedagógica de la UGEL Ventanilla. La participación de todos los directivos, es fundamental para la formulación de compromisos que permitan llevar a cabo acciones en las que todos asuman responsabilidades.

El propósito fundamental de este plan anual de trabajo es asignar la manera de participar en la ejecución de las actividades, metas, estrategias y compromisos necesarios para afianzar la solidez e integración de nuestra Red Educativa N° 5 hasta convertirla en una de las mejores del ámbito de la UGEL Ventanilla bajo el marco del trabajo colaborativo para mejorar la gestión educativa.

Las reuniones deben ser convocadas y lideradas por la junta directiva. Se realizarán actividades periódicas en las que se le responsabilizará a los directivos de determinadas instituciones educativas, de acuerdo al cronograma establecido y se realizará durante el horario de trabajo; por lo tanto, la asistencia de los directivos es obligatoria. Como resultado de esta jornada, luego de un proceso de análisis y reflexión, se obtendrá un Plan de Acción el mismo que será desarrollado en cada una de nuestras escuelas.

El trabajo colaborativo en red, es una alternativa que busca consolidar el liderazgo directivo para fortalecer las competencias de los docentes para la mejora de los

aprendizajes, que se da a través del intercambio de experiencias dentro la red educativa. El directivo líder se esmera en la transformación de la escuela y la sociedad, para ello busca alianzas con diferentes autoridades e instituciones que apoyen la gestión.

Es imprescindible que todos los integrantes de la red educativa participen activamente con propuestas innovadoras, estrategias de gestión, casuísticas de tipo administrativo y pedagógico para compartir experiencias. Estas reuniones promueven un espacio y un punto de encuentro para el diálogo, el interaprendizaje, y el apoyo solidario de crecimiento personal y colectivo, a través del intercambio de conocimientos y experiencias educativas que son abordados en todas las reuniones.

III. BASES LEGALES

Constitución Política del Perú

Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado

Ley N° 27444. Ley de Procedimiento Administrativo General

Ley N° 28044 Ley General de Educación

Decreto Supremo N° 011-2012-ED Reglamento de la Ley General de Educación

RM N° 547-2012-ED que aprueba el Marco del Buen Desempeño Docente

RVM N° 220-2019-MINEDU, Aprueban Norma Técnica "Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2020 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica".

RSG N° 304-2014-MINEDU que aprueba los Lineamientos del Marco de Buen Desempeño del Directivo

RSG N° 078-2017-MINEDU aprobar el Instrumento Pedagógica Rúbricas de Observación en el aula

RM N° 138-2018-MINEDU que modifica la RSG N° 078-2017-MINEDU aprobar el instrumento Pedagógica Rúbricas de Observación en el aula

IV. PRINCIPIOS:

Los principios que sustentan su constitución y funcionamiento de la Red Educativa N° 5 "Satélite" son:

Abierta y Solidaria: La Red N° 5 "Satélite" se caracteriza por tener un ambiente de apertura y transparencia, fruto de un proceso de construcción solidaria. El propósito,

es generar un sistema de trabajo colaborativo, colegiado, donde se ofrezca igualdad de oportunidades a todos sus integrantes e instituciones educativas.

Democrática: Dentro de la red, en las relaciones profesionales, prima el trato horizontal. Se reconoce a sus integrantes la igualdad de derechos en el proceso de planificación, ejecución y evaluación de las actividades; porque para que exista un auténtico diálogo tiene que haber un expreso reconocimiento del valor de las personas e instituciones.

Reflexivo y crítico: El trabajo colaborativo en red debe promover el clima favorable para la reflexión y para la crítica, estimulando el debate alturado de las ideas propuestas sobre prácticas educativas, donde escuchar, conocer y comprender el mensaje de los interlocutores debe ser una de sus potencialidades.

Dinámico y con alta creatividad: La Red programa actividades de acuerdo a las necesidades que demandan los miembros que lo integran, en este caso los directivos y creando condiciones favorables para el fortalecimiento de capacidades de liderazgo con respecto a la gestión educativa.

Concertadora: La Red debe lograr articular y complementar los esfuerzos de los directivos en permanente interacción, sostén del trabajo colaborativo, en esta oportunidad con instituciones locales, regionales y nacionales, con el firme propósito de mejorar la gestión educativa en favor de los docentes y estudiantes. En necesario que las instituciones aporten desde su posición en favor de la educación de su localidad y de su región.

V. OBJETIVOS:

Objetivo General:

Planificar, implementar, gestionar, ejecutar y evaluar actividades programadas bajo el principio del trabajo colaborativo entre los directivos integrantes de la Red 5 "Satélite" para fortalecer sus competencias en la gestión educativa.

Objetivos específicos:

- Compartir experiencias de gestión institucional administrativa, pedagógica y comunitaria entre los miembros de la red educativa buscando la mejora en la gestión educativa.
- Cumplir las actividades programadas de la RED N° 5 "Satélite" de manera eficiente coordinada y puntual para la mejora de los servicios educativos.

- Vincular las experiencias educativas que realizan los directivos en la red, facilitando el análisis y reflexionando con respecto al CNEB.
- Mejorar las potencialidades profesionales e institucionales difundiendo proyectos y experiencias innovadoras en la búsqueda de aprendizajes exitosos.
- Propiciar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales entre las ILEE. en lo pedagógico, social y profesional.
- Participar activamente en las actividades y convocatorias programadas por la UGEL Ventanilla.

VI INTEGRANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA RED

CARGO	DIRECTIVO	DNI	CORREO ELECTÓNICO
COORDINADOR (A) GENERAL			
SUBCOORDINADOR GENERAL			
SECRETARÍA DE ECONOMÍA			
SECRETARÍA DE ACTAS			
SECRETARÍA DE DEPORTE			
SECRETARÍA DE PRENSA			
SECRETARÍA DE ASUNTOS PEDAGÓGICOS Y CULTURA			
APOYO A SECRETARÍA DE ASUNTOS PEDAGÓGICOS Y CULTURA			
RESPONSABLE DE GESTIÓN DE RIESGO DE LA RED			

VII. METAS:

Institución Educativa	Nivel y/o modalidad	Cantidad de directivos	Cantidad de docentes	Cantidad de estudiantes
IEI N° 60	Inicial	1	8	208

IEI N° 70	Inicial	1	8	224
IEI N° 74	Inicial	1	11	314
IEI N° 93	Inicial	1	12	385
IEI N° 106	Inicial	1	7	208
IEI N° 143	Inicial	1	7	278
IE N° 5052	Primaria	2	26	885
IE N° 5053	Primaria	2	47	1390
IE N° 5096	Primaria	1	18	618
IE N° 4020	Secundaria	1	18	408
IE N° 5137	Secundaria	1	26	614
IE N° 5051	Secundaria	3	63	1792
IE N° 29 FyA	Secundaria	3	50	1145
IE BELÉN	Secundaria	3	70	1800
CEBE	Especial	2	13	82
CEBA	Alternativa	1	11	337
CETPRO	Técnica	1	12	356
UGEL	Especialista	1	-	-
TOTAL		27	407	11,044

VIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS
1	Reuniones descentralizadas mensuales de los directivos	Directivos anfitriones	Enero a Diciembre

2	Planificación: Revisión de la normativa Organización de la red Elaboración del PAT Acuerdos generales	Junta directiva de la red Coordinadores Especialista UGEL	Marzo
3	Capacitaciones: Planificación curricular Evaluación formativa Desempeño Docente Rúbricas de evaluación Estrategias de Aprendizaje	Junta directiva de la red Coordinadores Especialista UGEL	Marzo a Noviembre
4	Pasantías internas: Experiencias exitosas de los maestros entre I.L.E.E. dentro de la red.	Equipo 1	Mayo /Julio / Septiembre / Noviembre
5	Pasantías externas: Experiencias exitosas de los maestros hacia otras redes educativas.	Equipo 2	Junio / Septiembre/ Noviembre-
6	Concursos nacionales, regionales y locales: Juegos Florales Juegos deportivos nacionales Feria de Ciencia y Tecnología FENCYT Otros concursos	Equipo 3	Mayo a noviembre
7	Calendario cívico: Día de la Educación Inicial Día del niño Día del Callao Aniversario de la UGEL Desfile cívico escolar	Equipo 4	Mayo a noviembre
8	Campañas: - Servicio de corte de cabello para estudiantes de la RED 5. -Salud Mental - Tutoría - Buen trato - Tutoría - Lavado de manos - Salud bucal	Equipo 5	Marzo a noviembre
9	Actividades inherentes a la modalidad y necesidades institucionales.	Directivos: CEBE,CEBA, CETPRO	Enero a diciembre
10	Celebración de los onomásticos de los miembros integrantes de la red educativa.	Equipo 6	Enero a diciembre
11	Evaluación TRIMESTRAL del Plan anual de trabajo DE LA RED.	Directivos/Coordinadores/ Especialista UGEL	Junio/Septiembre /Diciembre

ANEXO 8

1 Anexo 2 Matriz de desgravación de entrevistas

2 Entrevista N° 1

3 **Entrevistador:** Buenos días estimado director, estoy realizando un proyecto de investigación sobre el trabajo colaborativo de
4 los directivos en redes educativas, empiezo con la primera pregunta ¿Dentro de los últimos seis meses, de qué manera el
5 trabajo colaborativo en su red, ayudó a realizar su diagnóstico institucional?

6 **Entrevistado:** En la red hemos tratado el tema muy poco, pero las indicaciones que nos brindan nos permite organizarnos e
7 muchas maneras, cada uno con sus necesidades. En la I.E. hemos convocado a los padres de familia, representantes de APAFA,
8 hacemos reuniones conjuntas con los docentes y hemos tomado en cuenta también a los representantes del municipio escolar,
9 por lo tanto, hemos convocado a todos los agentes educativos de la institución. Estos resultados lo difundimos mediante un
10 banner que se puso en el colegio, además está impreso en el cuaderno de control que se distribuye a todo el alumnado, esa es
11 básicamente la difusión. Nuestra misión es ser una institución que sea democrática, tendiente a la investigación a la superación
12 y adaptarnos a las circunstancias de la época conforme avanzan los conocimientos, avanza la sociedad, tratar de adaptarnos y
13 ser una institución emblemática que, de lo mejor de sí para sus alumnos, así como también adaptar a los profesores a los
14 cambios que exige la situación.

15 **Entrevistador:** ¿De qué manera ayudan las reuniones de directores en la red educativa para la elaboración y actualización de
16 sus documentos de gestión?

17 **Entrevistado:** Como le dije, las orientaciones son generales, de manera macro, de ahí lo trasladamos a la I.E. cada directivo,
18 como por ejemplo hacemos cada trimestre reuniones de reflexión en las cuales sacamos, hacemos un recuento de todos los
19 logros y las dificultades que hemos tenido en ese periodo, lo replanteamos para mejorar lo que no se ha podido hacer o lo que
20 hayamos tenido dificultades para seguir avanzando con lo que está planificado y si es posible replantearlo lo que no se pudo
21 hacer. Bueno, eh, siguiendo la normativa actual que se ha planteado. En primer lugar, hemos adaptado las normas de
22 convivencia al Reglamento Interno como un capítulo aparte lo hemos hecho. Este reglamento no ha llevado a convocar a mesa
23 de trabajo con los docentes, con los padres de familia y tomando en cuenta las opiniones de los representantes del Municipio

24 Escolar. Así ha llevado un buen tiempo, pero ya se ha logrado replantear el nuevo reglamento escolar, el nuevo reglamento
25 interno.

26 **Entrevistador:** ¿De qué manera el trabajo colaborativo de directivos en su red, le brinda insumos para gestionar la distribución
27 de tiempos? ¿jornadas de trabajo de docentes, administrativos y de servicio?

28 **Entrevistado:** Bueno, el docente de por sí tiene su horario de trabajo de las 6 horas pedagógicas que tiene tanto en la mañana
29 como en la tarde no hay otra forma de ampliarle ni restringírselo. Al personal de servicio ahora se le llama administrativo que
30 engloba oficinista al personal de limpieza y todo son 8 horas de trabajo. Está por el turno que manejamos hay un grupo que va
31 de 8 a 4 de la tarde o perdón de 7 y media a 3 y media, otro grupo está de 12 a 8 de la noche.

32 **Entrevistador:** ¿De qué manera las reuniones de trabajo colaborativo de los directivos de su red promueven el conocimiento
33 de la normativa de funciones y procedimientos institucionales?

34 **Entrevistado:** Generalmente. cuando sale una norma general, por ejemplo, la que va involucrar de inicio del año escolar, lo
35 compartimos en la reunión de red ya internamente planteamos en una reunión para discutir los nuevos cambios que hay con
36 respecto al año pasado no. Y si es algo que continúa pasamos al siguiente capítulo para el conocimiento de los docentes, si
37 hay algo nuevo lo discutimos lo hacemos y también lo que compete emitir memorando en la cual se pone de conocimiento a
38 los docentes alguna norma específica, de tal manera que haya una evidencia de que el docente tiene conocimiento con respecto
39 a alguna norma, conozca la interpretación, los alcances para que no se pretenda negar su conocimiento o que no se hizo o no
40 lo sabían.

41 **Entrevistador:** ¿De qué manera el trabajo colaborativo de su red educativa promueve la gestión de Capacitaciones de los
42 docentes que se plasma en su trabajo pedagógico con los estudiantes?

43 **Entrevistado:** Este año por la situación actual toda coordinación lo hemos realizado de manera virtual, no hemos hecho
44 muchas gestiones, pero si, nos reunimos algunas veces con los docentes para que compartan sus experiencias y hagan **GIA's**
45 también con algunas universidades que se han comunicado para brindar charlas a los docentes y a los estudiantes.