

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones  
educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCACIONAL**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. Janett Vargas Gonzales**

**ASESORA:**

**Dra. Delia Ayala Esquivel**

**Ayacucho - Perú**

**2023**

A Dios por la vida, a mis padres, hermanas y amistades, que siempre estuvieron para brindarme su apoyo y confianza en la lucha por conseguir mis objetivos, a lo largo de mi formación personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la primera casa superior de estudio, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, y de manera especial a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educacional.

A la Dra. Delia Ayala Esquivel, en su condición de asesora, ejemplo de apoyo absoluto en el proceso de la construcción y ejecución de la investigación realizada.

A la plana docente de la Unidad de Posgrado, por ser guía y amigos incondicionales durante estos dos años de mi formación profesional, en especial al profesor del curso Dr. Eloy Feria Macizo, quien me motivo y encamino en el campo de la investigación.

Mi sincera gratitud a los directivos y docentes de las diferentes Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho, por la oportunidad y colaborar durante todo el proceso de la investigación.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE ANEXOS .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción de la situación problemática.....	13
1.2 Formulación del problema.....	17
1.2.1 Problema general .....	17
1.2.2 Problemas específicos.....	17
1.3 Formulación de Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos .....	18
1.4 Justificación.....	18
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Antecedentes.....	20
A nivel internacional .....	20
A nivel nacional.....	21
A nivel local.....	23
2.2 Bases teóricas .....	24
2.2.1 Definición de gestión .....	24
2.2.2 Los cambios en la gestión en los sistemas educativos.....	26
2.2.3 Planteamientos básicos de la gestión .....	28

2.2.4	Gestión escolar.....	37
2.2.5	Dimensiones de la gestión escolar .....	39
2.2.6	Compromiso organizacional .....	50
2.2.7	Dimensiones del compromiso organizacional .....	55
2.2.8	El compromiso organizacional en las instituciones educativas .....	59
2.3	Bases conceptuales. ....	59
	<b>CAPITULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>62</b>
3.1	Formulación de hipótesis.....	62
3.2	Variables.....	62
3.3	Operacionalización de variables .....	63
3.4	Tipo y nivel de investigación.....	65
3.5	Diseño de investigación.....	66
3.6	Población y muestra.....	66
3.7	Técnica muestral.....	68
3.8	Técnicas e instrumentos.....	68
3.9	Validez y confiabilidad de instrumentos .....	68
3.10	Técnicas de procesamiento de datos.....	71
3.11	Aspectos éticos: .....	71
	<b>CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>72</b>
4.1	A nivel descriptivo: .....	72
4.2	A nivel inferencial: .....	75
4.2.1	Prueba de hipótesis general.....	75
4.2.2	Primera hipótesis específica.....	77
4.2.3	Segunda hipótesis específica.....	78
4.2.4	Tercera hipótesis específica. ....	79
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>

RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Tabla de contingencia de las variables Gestión escolar y compromiso organizacional.....	72
<b>Tabla 2</b> Tabla de contingencia de la Gestión escolar y la dimensión afectiva. ....	73
<b>Tabla 3</b> Tabla de contingencia de la gestión escolar y la dimensión normativa.....	74
<b>Tabla 4</b> Tabla de contingencia de la gestión escolar y la dimensión continua. ....	74
<b>Tabla 5</b> Prueba de normalidad de las variables gestión escolar y compromiso organizacional.....	75
<b>Tabla 6</b> Resultados de la hipótesis general .....	76
<b>Tabla 7</b> Resultados de la primera hipótesis específica. ....	77
<b>Tabla 8</b> Resultados de la segunda hipótesis específica .....	78
<b>Tabla 9</b> Resultados de la tercera hipótesis específica.....	79

**INDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	91
<b>Anexo 2</b> Ficha técnica del compromiso organizacional.....	93
<b>Anexo 3</b> Cuestionario sobre el compromiso organizacional.....	94
<b>Anexo 4</b> Ficha técnica de la gestión escolar.....	96
<b>Anexo 5</b> Cuestionario sobre la gestión escolar .....	97
<b>Anexo 6</b> Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre gestión escolar .....	100
<b>Anexo 7</b> Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre compromiso organizacional	101
<b>Anexo 8</b> Autorizaciones .....	102
<b>Anexo 9</b> Ficha de validación – Informe de opinión del juicio de experto .....	108

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre la gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021. El tipo de investigación utilizado es el descriptivo, el diseño de investigación es no experimental correlacional, para la recopilación de datos se utilizó la técnica de encuesta y para la recolección de información el instrumento del cuestionario sobre gestión escolar, adaptado por Edgar Luis Martínez Huamán y Celia Giovanna Saldívar Pedraza en el año 2014 y para el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Meller y Allen adaptado en el Perú por Elizabeth M. Montoya Santos en al año 2017. La población objeto de estudio estuvo constituida por 71 personas entre directores y docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho, la muestra estuvo constituido por toda la población, los datos fueron consolidados en una base de datos para ser procesados mediante el paquete estadístico Statical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25, los resultados indican que el valor calculado por la prueba de tau-b de Kendall es igual a 0,240 que permite determinar la presencia de una baja relación entre las variables gestión escolar y compromiso organizacional. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,010 que es menor a 0,05, dichos datos nos llevan a concluir que, existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho– 2021.

**Palabras claves:** gestión escolar, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to establish the relationship that exists between school management and organizational commitment in educational institutions of the initial level in the district of Ayacucho - 2021. The type of research used is descriptive, the research design is non-experimental and correlational, the survey technique was used for data collection, and the questionnaire instrument on school management was used for data collection, adapted by Edgar Luis Martínez Huamán and Celia Giovanna Saldívar Pedraza in 2014. The Meller and Allen questionnaire adopted in Peru by Elizabeth M. Montoya Santos in 2017 was used for organizational commitment. The study population was made up of 71 people, including directors and teachers of the educational institutions of the initial level of the Ayacucho district, the sample was made up of the entire population, and the data was consolidated in a database to be processed using the package Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25, the results indicate that the value calculated by the Kendall tau-b test is equal to 0.240, which allows determining the presence of a low relationship between the variables school management and organizational commitment. . Likewise, the level of significance obtained is equal to 0.010, which is less than 0.05, these data lead us to conclude that there is a significant relationship between school management and organizational commitment in educational institutions of the initial level in the district of Ayacucho–2021.

**Keywords.** School management, organizational commitment.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi experiencia profesional, en las diferentes instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho, he observado y vivenciado que existen muchas debilidades en la gestión escolar debido a muchos factores, tales como: la falta de interés de los directivos en la gestión pedagógica, en la gestión institucional y en la gestión administrativa, así como también, la falta de compromiso organizacional de los actores de la comunidad educativa, los cuales repercuten en el estado emocional y aprendizaje de los niños y niñas del nivel inicial, quienes muestran bajo rendimiento académico, deficiencia en la comunicación, actitudes poco favorables para su desarrollo socioemocional, también existe un clima institucional inadecuado lo cual perjudica el normal desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares de la institución.

Como bien se sabe, una buena gestión escolar asegura un buen logro académico de los estudiantes, así como también necesita una serie de factores como una planificación eficiente, gestión curricular contextualizada, un buen clima de aprendizaje, recursos humanos, etc. Este proceso debe alcanzar los establecimientos escolares, porque es allí donde se puede lograr el mejoramiento de los aprendizajes, para lo cual se requiere reorganizar la vida cotidiana de la institución escolar (Casassus y otros, 1992). Razón por las cuales se realizó la investigación titulada Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021. La presente investigación, por razones didácticas se divide en cuatro capítulos, los mismos que se hallan distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I, incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones que se tuvieron a lo largo de la investigación. En el capítulo II, el marco teórico, antecedentes, bases conceptuales e hipótesis. En el capítulo III, la metodología de la investigación, variables, operacionalización de variables, tipos, diseño de la

investigación, población, muestra, técnicas, instrumentos y procesamiento de datos. En el capítulo IV, los resultados de la investigación de la siguiente manera; descripción de los resultados, prueba de hipótesis y discusión. Por último, se presentan las conclusiones a las cuales se arribó y las sugerencias que nacen del proceso de investigación al concluirlas.

Deseando que los resultados obtenidos contribuyan significativamente en posteriores investigaciones, puesto que las variables de estudio son aspectos fundamentales para la buena marcha de la comunidad educativa con miras a alcanzar la calidad educativa de manera holística en nuestra región y país.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la situación problemática.

Los constantes cambios que se vienen dando en la sociedad globalizada ha ocasionado una necesidad de cambiar o reformar las políticas educativas y con ello el rol que desempeñan los directivos y docentes en las instituciones Educativas.

Los actuales sistemas educativos de los países latinoamericanos, consideran que la gestión escolar es un aspecto prioritario dentro de su agenda política, por lo cual vienen realizando un conjunto de acciones para evaluar si la educación que se viene impartiendo es de calidad. Frente a esta preocupación que aqueja a todo el mundo, existen instituciones como la UNESCO, el Instituto Internacional para la Educación Superior en la América Latina y el Caribe (IESALC) entre otros, proponen realizar análisis y comparaciones de políticas y sistemas educativos relacionados a la calidad educativa que se quiere para todos los países de América Latina.

Sin embargo, existe una fuerte deficiencia frente al concepto de gestión escolar, pues no se le considera como un factor clave en la mejora de los aprendizajes y del logro de la ansiada calidad educativa. El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA, 2012, citado por Martínez 2017) sostiene que la gestión escolar es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende” (p.1-2).

Hoy en día podemos observar y vivenciar en las instituciones educativas a nivel nacional y local, que existen problemas como: una gestión escolar centrada en los aspectos administrativos, dejando de lado los compromisos de gestión escolar y sin metas

para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, falta de liderazgo directivo, carencia de comunicación y diálogo entre la comunidad educativa, padres de familia que no se involucran en la formación de sus hijos, deficiencias informativas sobre el rendimiento escolar, etc. Pero esta situación se agrava cuando se evidencia la falta o poco compromiso organizacional del directivo y los docentes por mejorar su clima institucional, las relaciones interpersonales entre todo el personal administrativo y la comunidad escolar. Se sabe que el compromiso organizacional es el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte, es decir, el involucramiento de un individuo quien se compromete asumiendo la identidad de su organización e institución.

El compromiso organizacional es uno de los aspectos más relevantes e importantes en las organizaciones, ya que contribuye a la mejora y logros de objetivos trazados, al respecto Ruiz (2013) menciona que el compromiso y la motivación son aspectos que deben ir entrelazados, pues contribuyen de manera positiva a toda organización. Sin embargo, Frías (2014) considera que un trabajador se siente comprometido y motivado solo cuando la organización u empresa en la que trabaja es capaz de proporcionarle un clima agradable que garantice su desempeño laboral. Pero hoy en día podemos presenciar que no todas las organizaciones brindan este tipo de trato, generando malestar entre sus trabajadores. Por ejemplo en una encuesta realizada sobre satisfacción laboral el año 2016, nos muestra que un 76% de peruanos respondió negativamente ante la pregunta ¿Eres Feliz en tu trabajo?, de este porcentaje el 22% indica que es porque no está en un trabajo desafiante, 20% señala que no cuenta con buen clima laboral, 19% indica que su jefe no es un buen líder, 12% dice que es porque no está conforme con su remuneración, 10% indica que la empresa no retribuye sus logros, 10% lo atribuye a que no puede aportar

nuevas ideas, 7% porque no le entregan posibilidades de ascenso; solo el 21% se siente feliz en su trabajo y el 3% no opina. (Ministerio de trabajo y promoción del empleo, 2016)

Por otro lado, el 78% de trabajadores sufren de cuadros de estrés y ansiedad por las actividades laborales que realizan, y un inadecuado clima institucional lo que afecta su desempeño laboral y por ende su motivación para realizar sus actividades (El Comercio, 2009)

En este nuevo contexto normativo debido a la COVID-19, que se declara en estado de emergencia sanitaria a nivel nacional bajo Decreto Supremo N° N° 044-2020-PCM, inicialmente por 15 días, luego se fue prolongando por todo el año 2020 y 2021. Lo cual obligo al personal administrativo y docentes de las Instituciones educativas continuar su labor adaptándose a las nuevas formas de brindar el servicio educativo a sus estudiantes. En los últimos meses se ha evidenciado la sobrecarga documentaria que el MINEDU viene implementando con la estrategia APRENDO EN CASA, lo cual está ocasionando serios problemas entre docentes y la parte directiva de las instituciones, quienes no muestran empatía y solo se limitan a la parte administrativa de la institución, así como se evidencia en un estudio cualitativo realizado en nuestro país revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico, ocasionando dificultades en el buen entendimiento y posterior desarrollo de las actividades propuestas. Tal vez sea momento de detenernos un poco y pensar en los roles que cada uno de los actores educativos tiene, para garantizar el buen compromiso organizacional, en el marco de la emergencia sanitaria en la cual nos encontramos y es momento de preguntarse ¿Qué se espera de cada uno de los actores educativos? ¿Cuáles son las prioridades? ¿Qué acciones vienen funcionando y cuales hay que revisar y reformularlas? Hoy más que nunca es importante mantener los vínculos y la cercanía en

la distancia. El rol del directivo y docente es disponer espacios para consultas y resolver dudas, generando ambientes de aprendizaje que inviten a pensar juntos en las estrategias a desarrollar para el logro de los objetivos en la institución, en esta situación crítica de emergencia es fundamental “la estabilidad emocional del equipo docente y su capacidad de adaptarse al cambio, así como el modelo en que compatibiliza su situación personal con la laboral” (Castro, 2020).

La gestión del director para mejorar la educación, es la toma de decisión adecuada que pueda tener, este proceso de decisión es sumamente importante como el proceso mismo; es decir, para buscar una excelencia educativa es menester tener en cuenta los múltiples factores que se requiere: profesores efectivos, condiciones pedagógicas buenas, buen clima laboral, estado de ánimo adecuado.

La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas, mediante la autonomía institucional al tomar sus propias decisiones que les permitan mejorar los aprendizajes de los niños de las diferentes instituciones educativas del nivel inicial lo cual no será posible si no se fomenta el compromiso organizacional entre los actores de la comunidad educativa lo cual contribuirá al logro de los objetivos establecidos para el buen rendimiento académico y buena marcha institucional.

De persistir esta situación, no se logrará alcanzar la calidad educativa deseada puesto que es una necesidad imperante en cualquier organización y más aún en las instituciones educativas, debido al impacto social que desempeña al ser formadores de ciudadanos para el país, es fundamental que los actores educativos tomemos conciencia de la gran importancia que es la gestión escolar y el compromiso organizacional que debemos de asumir en nuestras instituciones educativas por el bien de nuestros estudiantes y el país.

Al evidenciar esta realidad a lo largo de mi experiencia profesional, surge la necesidad de realizar la presente investigación con la cual pretendo conocer la relación que existe entre la gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021, considerando que estos dos aspectos son sumamente importantes para el buen desarrollo de la institución educativa y el logro de los aprendizajes esperados. Un cambio en la educación sí es posible y ello depende de una eficiente aplicación de la gestión y compromiso en función de las políticas educativas.

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿Qué relación existe entre la gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

**PE1:** ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?

**PE2:** ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?

**PE3:** ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?

## **1.3 Formulación de Objetivos.**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Establecer la relación que existe entre la gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

### **1.3.2 *Objetivos específicos***

**OE1:** Determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

**OE2:** Determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial el distrito de Ayacucho, 2021.

**OE3:** Determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

### **1.4 Justificación**

Al desarrollar la investigación se conoció la relación que existente entre las variables gestión escolar y compromiso organizacional en instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho, lo cual se justifica en los siguientes criterios que son muy importantes para que la investigación tenga la veracidad que le corresponde.

**Justificación Teórica.** La gestión escolar es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende” (IPEBA, 2012). Allen y Meyer (1991) sostienen que el compromiso organizacional es “ el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, la escasez de conceptos claros e investigaciones sobre la problemática del desarrollo de la gestión escolar y el compromiso organizacional en el campo educativo en nuestro país, evidencian la falta de conocimientos de los directores y docentes sobre estos conceptos sistematizados de estas dos variables, con la investigación se contribuirá que los docentes puedan llenar todos esos vacíos que tienen los cuales son muy importantes para lograr la calidad educativa que tanto se aspira, así comprender y poner en práctica la ruta y direccionalidad que debemos seguir como gestores, miembros activos de una comunidad educativa comprometida con el desarrollo

de nuestro país, tener conceptos claros servirán de soporte al directivo, para reorientar la gestión escolar y fortalecer los compromisos organizacionales en todo el personal que labora en las instituciones del distrito de Ayacucho, los cuales servirán como ejemplo para otros distritos de la región.

**Justificación Práctica.** En las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, se evidencian que no hay una buena gestión escolar lo cual genera una deficiente organización de la institución y la falta de compromiso de los agentes educativos para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, con esta investigación se pretende conocer el estado actual de la gestión escolar y el compromiso organizacional. El resultado que se obtenga en la investigación, será de gran aporte al sistema educativo. Finalmente, esta investigación podrá contribuir a mejorar la gestión escolar y priorizar los compromisos organizacionales en las instituciones educativas, para lograr la eficiencia educativa, constituyéndose en una fuente importante para la mejora continua. A través de la investigación surgirán nuevas interrogantes y con ello investigaciones que proporcionarán nuevos conocimientos para la generación de nuevas investigaciones en el ámbito educativo. Por tanto, contar con una eficiente y eficaz gestión escolar garantizará un compromiso organizacional, siendo estas una necesidad básica para alcanzar la calidad educativa.

**Justificación metodológica.** Para la investigación se utilizó instrumentos existentes, los cuales fueron contextualizados de acuerdo a nuestra realidad, en ese sentido, para la gestión escolar se utilizó el cuestionario y para el compromiso organizacional el cuestionario planteado por Meyer y Allen (1990). Considerando la naturaleza del objeto de estudio, la investigación es de diseño correlacional, el cual nos permitirá describir ambas variables, lo cual nos proporcionará ventajas y beneficios para responder mejor a la interrogante planteada en la investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se realizó la revisión de material bibliográfico, la literatura necesaria y aportes previos de investigaciones internacionales, nacionales y locales, relacionadas a las variables de interés, que aporten a la construcción de la investigación.

##### *A nivel internacional*

Apolinario, (2020) en su tesis titulada. Gestión escolar y práctica docente en la Escuela Básica Fiscal “José Miguel García Moreno” Guayaquil, Ecuador, 2020. la investigación realizada en la Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado, de Ecuador, la metodología utilizada fue cualitativo, tipo de método investigativo, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión escolar y práctica docente en la Escuela Básica Fiscal “José Miguel García Moreno”, el tipo de diseño es descriptivo correlacional, con una muestra de 40 docentes, los resultados obtenidos fueron que la correlación entre las variables es moderada, así mismo los resultados indicaron que el 90.0% de los encuestados calificaron las variables gestión escolar y práctica docente en el nivel alto, además los resultados inferenciales demostraron un coeficiente Rho de Spearman igual a 0,594\*\* y una Sig. = 0,000 < 0.01. teniendo en base estos resultados, se concluye que existe correlación significativa entre la variable gestión escolar y práctica docente en la Escuela Básica Fiscal “José Miguel García Moreno” Guayaquil, Ecuador, 2020.

De la cruz, (2019) en su tesis titulada. Gestión escolar estratégica y relación interpersonales en docentes y directivos de la Unidad educativa Salinas Siglo XXI, Santa Elena-Ecuador 2019. Desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo- escuela de posgrado. Teniendo como objetivo determinar la relación entre la gestión escolar estratégica y las

relaciones interpersonales en docentes y directivos de la Unidad Educativa Salinas Siglo XXI, la investigación es de carácter no experimental, de tipo básica, descriptivo correlacional y con un enfoque cuantitativo, la muestra fueron 26 docentes. Teniendo como resultado que no existe relación significativa entre las variables, se concluye que la gestión escolar estratégica, está creando malestar en las relaciones interpersonales en los directivos y docentes de las instituciones, afectando a la buena relación de la comunidad educativa.

Maldonado et al. (2014) en la investigación que desarrollaron con el título: Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública, desarrollada en la Universidad Autónoma de Baja California, el cual tiene por objetivo identificar si existe o no diferencias entre el compromiso organizacional de los profesores y algunas variables demográficas y laborales, la investigación fue de tipo descriptivo analítico, con diseño no experimental, para la recolección de datos utilizaron el cuestionario de Allen y Meyer, con una muestra poblacional de 58 docentes, la conclusión obtenida fue, que los profesores presentan un nivel medio de compromiso en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de comunidad ) es decir, que existe un buen ambiente entre los docentes y la universidad.

#### ***A nivel nacional***

Rayo (2020) en su tesis titulada. Compromiso organizacional docentes en tres instituciones educativas de la UGEL 04 comas 2020. Desarrollado en la universidad Cesar Vallejo escuela de posgrado. Con el objetivo de determinar las diferencias significativas en los niveles de compromiso organizacional docente en tres instituciones de la UGEL 04 de comas. La investigación es de tipo básico, diseño descriptivo comparativo, con una muestra total de 82 maestros, llegando a la conclusión de que no existe diferencias significativas en el compromiso organizacional de los docentes de las

instituciones esto debido al valor de significancia obtenida  $p=0.133 > 0.05$ . y el análisis de los rangos promedios, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna.

Hurtado, (2019) en su tesis titulada: Gestión escolar y compromiso organizacional en la institución educativa N° 2056 José Gálvez de Independencia. Tesis desarrollada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle-escuela de posgrado, el cual tiene por objetivo determinar la relación existente entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en la institución educativa 2056 José Gálvez de Independencia, la tesis es de tipo no experimental, cuyo diseño es correlacional, bajo un enfoque cuantitativo, utilizo como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de la gestión escolar y el de compromiso organizacional, lo cual fueron aplicados a una muestra de 30 personas, la cual después de realizar el análisis y las discusiones respectivas arribo a la siguiente conclusión: existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en la institución 2056 José Gálvez de Independencia, entonces se puede afirmar que a mejor gestión escolar, mejor compromiso organizacional.

Loconi, (2019) desarrollaron su tesis titulada. Entre laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2019. En la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre el estrés laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la UGEL Chiclayo, 2019. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, nivel descriptivo, con una muestra de 75 trabajadores. al analizar los resultados se evidenció que no existe relación en las variables para la población estudiada. Se concluye que lo encontrado difiere de investigaciones en el sector privado, a pesar de utilizar el mismo modelo de compromiso organizacional e independiente del modelo de estrés laboral.

Gallegos, (2016) desarrollo su tesis titulada: Gestione solar de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el 2016. Desarrollada en la Universidad Nacional Del Altiplano, teniendo como objetivos determinar el nivel de gestión escolar de las directoras de las instituciones educativas de la ciudad de puno en el año 2016, con un tipo de investigación descriptivo, porque se investigó y analizo solo una variable “gestión educativa” mediante la encuesta, la muestra estuvo determinada por 96 docentes de 19 instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de puno, el cual arribo a la siguiente conclusión: donde se evidencia que el nivel de la gestión escolar de las directoras es óptima, de esa manera se confirma que la gestión escolar es un factor importante para el desarrollo y mejora de la calidad educativa.

Saldívar, (2015) Desarrollo la tesis titulada: Gestión educativa y compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO de la UGEL 07,2015. Tesis desarrollada en la Escuela de posgrado de la Universidad de Cesar Vallejo, el cual tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el compromiso educacional, desde un tipo de investigación no experimental cuyo diseño fue correlacional de corte transversal, utilizaron como técnica el cuestionario con una escala de Likert como instrumento de recolección de datos, para medir dichas las variables de gestión educativa y compromiso organizacional, lo cual fue aplicado en una muestra de 120 docentes de CETPRO, en la que arribaron a la siguiente conclusión: la gestión educativa se relaciona directa y en un nivel alto con el compromiso organizacional en los docentes de los CETPROS de la UGEL 07, 2015, con un coeficiente correlacional de Spearman  $\rho=701$  y un p-valor ( $p=0.000<0,05$ ).

#### ***A nivel local.***

Mendoza, (2015) desarrolló la tesis titulada: Relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la Dirección Regional de

Educación de Ayacucho: 2015. Tesis desarrollada en la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. La tesis tiene como objetivo determinar e identificar como las conductas de ciudadanía organizacional se relaciona con el compromiso organizacional, con el tipo de investigación aplicada, con diseño correlacional, para la adquisición de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario de escala la muestra estuvo constituida por 100 trabajadores de la Dirección Regional de Educación Ayacucho, el cual arribo a la siguiente conclusión: los trabajadores de la DREA presentan un nivel bajo de 53% de compromiso afectivo y normativo, esto quiere decir que los trabajadores no se identifican ni participan activamente en las diversas actividades por iniciativa propias; no se evidencia lealtad, se sienten obligados a permanecer en la DREA y el 49% presentan un nivel bajo de compromiso de continuidad, es decir que muchos de los trabajadores desisten del trabajo.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Definición de gestión**

Existen diversas formas de concebir la gestión según sea el objeto de cual se ocupa y los procesos que involucran. La gestión es un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un determinado plazo. La UNESCO (2011) sostiene que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización” (p.21). Así mismo, Cassasus (1998) menciona que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 5). En otras palabras, la gestión es la habilidad de articular los recursos con lo que se disponen para lograr el objetivo deseado. Así mismo, comenta que “lo medular de la gestión es comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización” (Cassasus, 1998, p. 4)

Según Taylor (1994) quien es citado por Manrique (2016) sostiene que “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer (...) y hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (p. 5)

Después de varios estudios sobre la conceptualización de la gestión hoy en día el concepto se ha generalizado para todos, así como lo afirma Manrique (2016) quien menciona que “actualmente el concepto de la gestión se ha hecho hegemónico y está asociado a concepciones administrativas o empresariales (...) se encuentra estrechamente relacionado con la noción de estrategia”. Entonces, podemos decir que la gestión es aplicable a toda institución pública y privada, empresas, pequeñas y medianas, etc. Por otro lado, en América Latina este término ha sido de gran discusión por lo cual, la perspectiva de administración ha pasado a la perspectiva de gestión, bajo el régimen de sistemas educativos centralizados, hasta fines de los ochenta existió dos corrientes vinculadas a la gestión, la planificación y administración, esto debido a que aún persiste una visión autoritaria y verticalista de la gestión, por un lado podemos encontrar los sujetos encargados de la planificación, y por otro lado los sujetos quienes administraran y ejecutaran los planes, pero esta situación cambio a inicios de los noventa puesto que los sistemas educativos centralizados pasaron a ser descentralizados ocasionando el cambio de competencias de la gestión y los actores involucrados.

En estos últimos años podemos observar que el termino de gestión es mucho más amplio que la administración. Valenzuela y Torres, (2011) El termino de gestión va más allá de solo ejecutar instrucciones, las personas quienes asumen cargos de conducción, también tienen que planificar y ejecutar dichos planes. Si hablamos del sistema educativo, los directores de las instituciones, tienen la responsabilidad de planificar y ejecutar un plan, para ello realizan una serie de ajustes de acuerdo a las necesidades identificadas en su institución, adecuando los recursos con los que se cuenta, identificar el nivel de

competencias de las personas con las que cuenta para llevar a cabo el plan. Como podemos ver los directores de las instituciones educativas se ven en la obligación de planificar, replanificar, administrar, ejecutar y demostrar la eficacia para direccionar o encauzar el plan.

### ***2.2.2 Los cambios en la gestión en los sistemas educativos***

La gestión es un término que en los últimos años ha sufrido grandes cambios en su definición desde una perspectiva educativa; como se sabe la gestión proviene del mundo de las empresas y está relacionado directamente con la gerencia, desde años atrás múltiples filósofos definieron la gestión como un proceso de mandato. A continuación, realizamos un recuento de la evolución conceptual que ha sufrido la gestión en América Latina.

Si nos remontamos a los años 40 o 60 del siglo pasado, visualizamos que los sistemas educativos presentaban similitudes en su desarrollo, puesto que todo se centralizaba y era dirigido por el Ministerio y el Estado, quienes dominaban el currículo, los textos, a los docentes, etc., según, Valenzuela y Torres (2011) el Ministerio de Educación era el brazo derecho del Estado quien ejercía un poder monopolístico y autoritario sobre las acciones educativas. Hoy en día podemos presenciar que existen cambios notables, uno de ellos es que el Estado ha perdido poder sobre el sistema educativo, el cual goza de gran autonomía, los cuales son evidenciados en las diversas acciones como:

- ❖ Hoy en día en las instituciones no solo se da prioridad a la enseñanza, sino también al aprendizaje que nuestros estudiantes deben desarrollar al culminar sus estudios.
- ❖ El docente no solo es el encargado de propiciar conocimientos sino también de obtener conocimientos.

- ❖ Hoy en día la educación no solo es considerada como escolarización, sino más bien la educación es considerada un proceso constante y permanente a lo largo de la vida, y que la escolaridad es parte del aprendizaje en la vida.
- ❖ Se considera al contexto como parte fundamental en el proceso de escolaridad y aprendizaje del estudiante, es decir, que la apertura de las escuelas a la participación de las familias, la comunidad en el que hacer escolar, inicia a la escuela en la incorporación de otros actores que favorezcan al desarrollo de la mismas, perdiendo así el Estado el monopolio de la definición curricular.

A pesar de los grandes cambios que ha sufrido la educación, el crecimiento exponencial, durante los últimos tiempos, la importancia social, la pérdida del monopolio del Estado; la educación sigue siendo la base fundamental y primordial del desarrollo de una sociedad, a través de la importancia y transmisión de los conocimientos adquiridos, siendo así la educación prioridad entre todas las estrategias de desarrollo que se vienen implantando en diversos países de Latinoamérica.

Ahora bien, así como el Sistema Educativo ha venido cambiando en las últimas décadas, es menester mencionar que la gestión también ha ido fortaleciéndose en su definición y especificaciones, la gestión viene siendo un tema bastante complejo en el desarrollo de las instituciones educativas, es así que Valenzuela y Torrez (2011) mencionan que “el tema de la gestión ha sido central en las reformas educativas de 1990 en adelante. Dicha preocupación emerge por la percepción de la gran dificultada de gestionar el conjunto del sistema” (p. 44)

La gestión escolar en América Latina, data de los años 80 del siglo pasado, por lo que recién en la segunda mitad del ciclo XX se habla de “la gestión como una disciplina” (Cassasus, 1998) muy reciente que se encuentra en proceso de gestación, por ello aun presenta ciertas dificultades en su aplicación tanto teóricos como prácticos.

En nuestro país a un se presenta desconocimiento sobre los fundamentos de la gestión escolar, ocasionando una deficiente estrategia para su implantación en el proceso educativo en las instituciones.

### **2.2.3 Planteamientos básicos de la gestión**

El termino de gestión hace referencia a las empresas, por lo cual se dice que la gestión es la movilización de un conjunto de personas en una organización con la finalidad de lograr un objetivo determinado. Por ello “la teoría de la gestión tiene como tema principal la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (Valenzuela y Torrez, 2011, p. 45). La gestión vista desde un enfoque empresarial y su preocupación por mover un grupo de personas para el logro de objetivos viene siendo un tema que tiene antecedentes muy antiguos, y precursores de dos corrientes que han estado presentes en los enfoques de la gestión:

*La República de Platón: quien considera a la gestión como una actividad autoritaria, pues consideraba que la autoridad era la fuerza superior para dirigir a un grupo de personas para el logro de objetivos. Por otro lado, encontramos a la Política de Aristóteles: quien plantea lo contrario con respecto a Platón, para Aristóteles la concepción de gestión es un accionar democrático, “el ser humano es un animal social o político, concebía la movilización es un acto a través de cual los hombres participaban en la generación de su propio destino” (Valenzuela y Torrez, 2011, p. 45).*

En nuestro país el termino de gestión es parecido al que plantean Platón, porque podemos evidenciar que hay instituciones que aun manejan la autoridad como un arma fundamental para el buen funcionamiento de dicha institución, así mismo podemos evidenciar que en muchas ocasiones este término “autoritario” no resulta eficiente más al contrario ocasiona ciertos temores, que limitan al desarrollo personal y profesional de las

organizaciones. Es decir que el término de Gestión aun es concebido como la acción de mandar.

De la misma forma, Fayol (1969) se refiere a la gestión como “un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control...” (p. 164) Ambos autores, enfocan su concepción sobre la gestión dirigida en mejorar la eficiencia en las organizaciones.

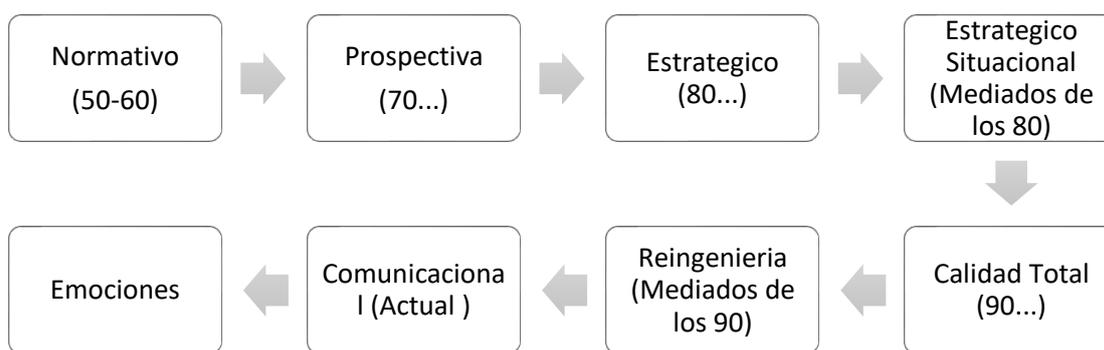
Así también Parker (1924, citado por Manrique en 2016), define “la gestión es lograr resultados a través de las personas, determinando que el éxito o el fracaso de cualquier empresa, depende en gran medida del compromiso y entrega de sus trabajadores” (p. 6)

Recientemente se habla de la gestión como un proceso o un conjunto de ideas estructuradas en constante crecimiento. Dentro de estas nuevas formas de considerar a la gestión, los autores Valenzuela y Torres destacan la participación de precursores modernos que datan a mediados del ciclo XX, con la participación de sociólogos, administradores y psicólogo. Maximilian Carl Emil (1864-1920) organización del trabajo, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) la motivación laboral a través de la retribución económica y Henri Fayol (184-1921)

Las percepciones de los distintos autores sobre la visión de la gestión, contienen temas relacionados al manejo o movilización de las personas, el aprendizaje, la generación de valores, visión compartida por el logro de un objetivo establecido, la socialización en un mundo diverso, todos los temas están involucrados en el mundo educativo, puesto que la educación es el fin supremo del desarrollo de una sociedad, es decir la gestión es un elemento favorable para el buen funcionamiento de la educación en nuestro país, pues el Sistema Educativo es una empresa que brinda servicio.

### 2.2.3.1 Principios que animan los modelos de la gestión

Después de realizar un recuento de los cambios que ha sufrido la gestión, es preciso también señalar por los modelos que ha pasado y en la cual a hora nos encontramos. Es por ello que nos trasladaremos imaginariamente hasta la situación de los años 60 atrás, para conocer a detalle la transformación de los modelos de planificación los cuales han orientado al cambio institucional, los cuales son sustentados por Cassasus (1998) Valenzuela y Torre (2011), , dichos modelos son:



*Fuente. Elaboración propia cambios o evolución de los modelos de gestión.*

Dichos modelos constituyen respuestas a modelos anteriores; es decir, que cada modelo es en respuesta al anterior sin, desmerecer e invalidar su aporte en su época, pero si representa un avance.

- ❖ **La perspectiva normativa.** Se desarrolló durante los años 50 y 60, este modelo se orientaba hacia una visión lineal desde la planificación en el presente, para un futuro único, predecible y alcanzable como resultado de la planificación en el presente. Dicha planificación está orientada más al aspecto cuantitativo, al crecimiento del sistema. Las reformas educativas en esta época priorizaron la ampliación de la cobertura del sistema educativo. Pero a inicios de los años 70 se constató que el futuro no concordaba con la planificación prevista en la década anterior.

- ❖ **La visión prospectiva.** Este modelo se da a inicios de los años 70, Valenzuela y Torres (2011) sostienen que en la visión prospectiva “se establece que el futuro no se explica necesariamente solo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente, y que en consecuencia lo orientan” (p. 53) aquí la planificación es mucho más flexible y se toma en cuenta que el futuro es impredecible. Se caracteriza por las reformas múltiples y masivas ocurridas en Latinoamérica, (Chile, Colombia, Nicaragua, Perú,) las que presentaban notablemente futuros alternativos y revolucionarios.
- ❖ **La visión estratégica.** Se da a inicios de los años 80, este modelo tiene un carácter estratégico porque se orienta de acuerdo a las normas y táctico, porque utiliza medios, recursos para alcanzar lo que se desea. Articula los medios, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con los que cuenta la organización, En este modelo se vincula lo económico a la planificación y gestión, lo cual no se evidenciaba en la década de los 60. El modelo estratégico pudo lograr que las organizaciones se mantengan en un contexto cambiante.

Este modelo es mucho más flexible que el anterior, pero es recién a inicios de los 90 que se empieza a considerar un enfoque en la práctica de la planificación y la gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA, que ponen en relieve la misión y visión de la institución educativa para una mejor intervención estratégica.

- ❖ **La gestión situacional.** Este modelo surge en base a la crisis petrolera que se originó en los años 60, llegando tardíamente a América Latina bajo la

forma de crisis financiera, ocasionando una situación social inestable, para combatir esta situación surge la necesidad de realizar nuevos planes, es decir surge la necesidad de planificar estrategias teniendo en cuenta la situación sugerida por Carlos Matus (1931-1998).

Este modelo se preocupa del análisis situacional y del abordaje de los diferentes problemas que se da en el trayecto hacia el objetivo deseado, la gestión se evidencia como un proceso de resolver los puntos más críticos, reconociendo el antagonismo, pero también los intereses de los actores involucrados en la sociedad.

- ❖ **La gestión de calidad.** Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua que se desea en una organización, si bien es cierto durante el proceso será complicado mantener la calidad, pero este modelo nos direcciona a disminuir los márgenes de error, tomando en cuenta al usuario y sus necesidades, diseñando en base a ellos estrategias y un proceso adecuado que conduzcan hacia la calidad, generando compromisos en la organización para alcanzarlos. Los compromisos centrales en la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.
- ❖ En el campo educativo este término de calidad, toma gran relevancia, es por ello que surgen dos hechos importantes en la construcción de la ansiada calidad: el primero que es en relación a la existencia y reconocimiento de un “usuario” y el otro la preocupación por los “resultados del proceso educativo”. Es decir, la exigencia que demanda

brindar una educación de calidad y reconocer los derechos diversos de los usuarios del sistema educativo, quienes exigen que se les brinde un servicio de acuerdo a sus necesidades, es a partir de ello que a través de la gestión aparece la necesidad de hacer visible los logros obtenidos para que cada usuario pueda emitir su juicio acerca de la calidad, “la visión de calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos”. Ocasionando así que se analicen y examinen todos los factores internos y externos al sistema educativo, de tal manera que los resultados intervengan en la planeación de nuevas políticas educativas que ayuden a la solución de las deficiencias o falencias encontradas.

Cuando hablamos de la calidad sin duda alguna viene a nuestra mente afinidad de conceptos complejos. La práctica de la calidad en la educación se orienta a mejorar los procesos mediante acciones estratégicas acordes a las necesidades identificadas, entre otras a disminuir la burocracia, los costos, brindar flexibilidad administrativa y operacional, fomentar el aprendizaje continuo partiendo del contexto del estudiante, calidad es sin duda hablar de las acciones que se toman en la revisión sistemática y continua de los procesos que se realizan en el trabajo de la organización educativa, los cuales nos ayudaran a brindar un servicio acorde a la necesidad de los usuarios.

Este modelo de calidad total en la educación, requiere de la participación activa de los trabajadores fomentando en ellos la motivación, la practica laboral, optimizando la calidad en los procesos.

“Los principales exponentes de los principios de la calidad son: Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge” (Casassus, 1998, p.107-13) quienes plantean estrategias muy importantes que se deben de practicar para el

logro de la calidad que se requiere en el sistema educativo. Deming propone una estrategia “el ciclo de Deming” que aplicados de manera correcta logra buenos resultados.

**La visión de la reingeniería.** En este modelo se habla de cambios cualitativos, radicales, hace referencia a una reconceptualización y un rediseño radical de los procesos. Este modelo sostiene que para alcanzar la calidad total se requiere de cambios drásticos, en ella podemos distinguir tres aspectos fundamentales de cambio: La primera: aquí señala que el cambio no basta con solo cambiar lo existente, sino que se requiere de un cambio más cualitativo, esto responderá de manera satisfactoria las necesidades cambiantes de los usuarios. La segunda: sostiene que los usuarios tienen la apertura del sistema y dada su importancia en la vida de las personas y naciones se debe poner mayor poder y exigencia en la educación. La tercera se refiere al cambio, a un arreglo social, en su estructura, cambio en los valores, perspectiva diferente al mundo en el que se desenvuelven la personas con miras a mejorar de manera radical.

Entonces podemos decir que la reingeniería es el cambio radical que se busca para lograr si se quiere lograr mejoras en la sociedad y el sistema educativo.

En suma, podemos decir, que en este modelo se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que se espera. En el modelo de la educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se requiere un cambio radical en los procesos solos así se logrará lo deseado.

**La gestión comunicacional.** Este modelo surge a partir de los procesos anteriores por los cuales pasa la gestión, y la preocupación por los procesos que implica entender cómo se direcciona u opera y de manera especial de qué manera se puede

conducir a que los actores asuman compromisos de acción mencionados en el modelo de la calidad total.

La gestión comunicacional surge en la segunda mitad de los 90, en este modelo se considera a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitaran o no que ocurra las acciones deseadas. Así mismo otros autores mencionan que:

*“La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Valenzuela y Torres, 20011, p. 62)*

La comunicación es el arma fundamental para lograr metas en beneficio de un grupo de personas, así como lo sustenta Maturana quien es citado por Valenzuela y Torres (2011) el lenguaje aparece como “la coordinación de la coordinación de acciones” (p.62)

En este modelo se pone en práctica una gestión en la que se delegan decisiones a grupos establecidos, fomentando en ellos la confianza y el trabajo en equipo tomando decisiones con mutuo acuerdo; se asumen responsabilidades compartidas, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativas y un trabajo cooperativo para el beneficio de los usuarios y las organizaciones.

**La gestión basada en las emociones.** Este es un modelo actual que se viene implementando debido a su gran importancia, pues es considerado como el soporte de todo lo anterior, para gestionar un sistema es importante conocer cómo funciona el mundo emocional de los actores del sistema. Un aspecto importante en la gestión es la acción que se realiza para alcanzar lo desea por ello Casassus (1998) reconoce que “las emociones son el impulso para actuar de manera eficiente” sostiene que “en la base de toda acción hay una emoción” (pp. 109-15) así como lo manifiesta el autor, las emociones están presentes en las acciones que día a día realizamos, es decir, que a un estado emocional bueno, demostrare eficaz en el trabajo encomendado, así mismo es estado de ánimo determinara mi éxito o fracaso. Si quiero actuar de una manera determinada tengo que estar en la emoción correcta que me permita hacerlo, pero si uno se encuentra apático, desmotivado, renegado, etc., no contribuirá al logro de la organización, por el contrario, ocasionará ciertas dificultades para el logro del objetivo. (Casassus, 1998 p. 109)

Este aspecto es sumamente importante pues es el núcleo de toda organización, la parte emocional garantizara el éxito o fracaso de una organización.

Para ser un buen gestor y ejercer un liderazgo, es necesario contar con competencias emocionales estables, en párrafos anteriores mencionamos que la comunicación es un factor primordial para el trabajo activo y colaborativo de una organización, pues bien, la comunicación surge en relación con las emociones, es decir para que la comunicación sea eficaz es importante saber y comprender que su soporte básico se encuentra en las emociones. Por ejemplo, cuando nos dirigimos hacia una persona al interactuar con ella podemos identificar su estado emocional con el que se encuentra si está enojado, triste, desmotivado, etc., por su

tono de voz. Las personas reaccionamos más a las emociones con las que se dicen las palabras, el modelo en el que se dice algo, entonces el gestor antes de entablar una conversación deberá de identificar el mundo emocional de quien lo escuchara y gestionar su mundo emocional interior, para así lograr que las personas a quienes se dirigen tenga predisposición y compromiso para actuar en el sentido deseado en bien de la organización.

Como podemos evidenciar el estado emocional juega un papel fundamental en el logro de objetivos de una organización, y en el campo de la educación este aspecto se hace mucho más importante, pues un docente que se encuentra emocionalmente bien, brindara todo lo mejor a sus estudiantes y creara un clima laboral adecuado en su institución.

#### **2.2.4 *Gestión escolar***

Teniendo un concepto más claro sobre la gestión y sus implicancias en la educación, podemos definir que es la gestión escolar y su vínculo con la calidad educativa a la que se aspira en el país. La gestión escolar en el sistema educativo, es un proceso sistemático y organizado, que busca mejorar y fortalecer las instituciones educativas y sus proyectos, con la finalidad de garantizar y enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, administrativos y comunitarios, con el objetivo de brindar mejor atención a los estudiantes de acuerdo a sus necesidades.

Se entiende por gestión escolar al conjunto de acciones realizados por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) para generar las condiciones, los espacios adecuados para que los estudiantes logren los objetivos trazados en la Educación básica regular (EBR). (Loera,2003)

Así mismo, Pozner, (2000) manifiesta que la gestión escolar es “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para

promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p. 8),

Definir la gestión escolar es sin duda alguna involucrar a la administración educativa y a los procesos a desarrollar en la escuela, la gestión escolar es un proceso que involucra a un trabajo en equipo, el cual estará enmarcado en la construcción, diseño y evaluación del accionar educativo; así como en el diseño de estrategias para lograr el objetivo, el desarrollo de proyectos que estimulen a la creación e innovación educativa, los cuales serán concretados en la planificación estratégica que ayudara a diseñar, desarrollar y mantener proyectos que ayuden a asumir la complejidad de los procesos organizacionales de una institución y comunidad.

(Programa Escuela de Calidad (PEC), 2010) menciona que “el enfoque estratégico de la gestión escolar, consiste en las acciones que despliega de la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos”. (p. 61)

La gestión escolar toma sentido solo cuando entra en acción, es decir cuando se ponen en juego las experiencias capacidades, las habilidades, actitudes y valores de todos los miembros de la comunidad educativa, para determinar y seleccionar las estrategias que los ayudaran al logro de sus metas y así cumplir su misión y visión.

La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Lo que busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general de educación del país.

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar a la unidad educativa en base a los aprendizajes de los niños y jóvenes, la gestión escolar involucra el que hacer del equipo directivo de una institución con la finalidad de lograr aprendizajes, en una institución educativa.

### ***2.2.5 Dimensiones de la gestión escolar***

Es importante entender que es lo que sucede al interior de las instituciones educativas, es decir realizar un análisis de todos los acontecimientos suscitados para tomar una decisión para mejorar, cambiar, mantener y que cosas nuevas se requiere hacer. Definitivamente no será fácil identificar todos los aspectos de manera global, pues la dinámica escolar es muy compleja, por lo que es necesario analizarlos en partes o grupos, lo que permitirá observarlas mejor y así sacar un juicio de valor que ayude a la toma de decisiones más claras en beneficio de la comunidad educativa. (PEC, 2010)

Para aproximarnos a la realidad escolar de manera oportuna y clara la gestión escolar se clasifica en dimensiones de acuerdo a los estudios realizados por el Programa de Escuelas de Calidad (PEC)- Alianza por la Calidad de la Educación, con la finalidad de lograr la calidad educativa en América Latina con miras a una nueva forma de educación basadas en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Las dimensiones de la gestión escolar son espacio donde el accionar educativo cobra vida, se relacionan entre sí, lo cual nos permitirá observar de manera más detallada y profunda la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativas, desde lo institucional, lo escolar y pedagógico.

Las dimensiones que presentaremos a continuación son aportes del Programa Escuelas de Calidad (PEC), quienes clasifican en cuatro dimensiones, los cuales nos ayudaran a entender, comprender y mejorar la realidad de la complejidad educativa que sucede al interior de las instituciones educativas.

### **2.2.5.1 Dimensión pedagógica curricular**

En esta dimensión hace relación al que hacer del docente frente a las necesidades de los estudiantes, tomando en cuenta su contexto real. Involucra la planificación, evaluación, clima del aula, uso adecuado del tiempo y los recursos de apoyo con los que dispone, entre los más importantes. Así mismo, se pone de manifiesto las formas y estilos del docente para enseñar, pues son ellos quienes proponen los contenidos y propician los espacios y condiciones que ayuden y favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

La pedagogía curricular, son las formas y estilos de enseñanza que cada docente presenta en su planeación didáctica los cuales son observables en los cuadernos de los estudiantes y en la autoevaluación de la práctica del docente; estos aspectos son importantes tomarlos en cuenta, revisarlos y reflexionar sobre ellos para seguir mejorando, puesto que el aprendizaje de los estudiantes es el sentido y la perspectiva de la evaluación. Esta dimensión es fundamental y se requiere de la autoevaluación del docente sobre su práctica pedagógica, lo cual se evidenciará en sus alumnos, y garantizará su buena o mala planificación curricular.

Para lograr esta dimensión el docente deberá de ser capaz de crear, propiciar, generar espacios de aprendizajes significativos en sus estudiantes, tomando en cuenta su contexto y la realidad situacional en el cual se encuentran, el docente deberá considerar la igualdad individual de cada estudiante; es decir, que la enseñanza se imparte con igualdad sin distinción alguna sea de idioma, religión, etnia, genero, etc., pero considerando al estudiante como un ser único tomando en cuenta sus necesidades individuales (Morín, 1990) para ello es fundamental tener en cuenta los estilos de aprendizaje de sus alumnos, es decir identificar las formas con las cuales aprenden y se desenvuelven mejor, haciendo uso de materiales y

herramientas cognitivas (la observación, el razonamiento, el análisis entre otros). El docente está en la capacidad de generar pensamientos complejos en sus estudiantes propiciando situaciones que ayuden a reflexionar y proponer estrategias de solución. Para lograr lo anterior el docente debe seleccionar las actividades didácticas a implementar en el aula, lo cual permite que el docente prevea el desarrollo de la clase e identifique las modalidades de planeación más apropiadas (secretaría de Educación Pública (SEP), 2008)

Para brindar una educación en base a estrategias que ayuden a fomentar un pensamiento complejo en los estudiantes es menester tener en cuenta ciertos aspectos al momento de realizar la planificación curricular pedagógica para nuestras aulas. SEP (2008 citado en PEC 2010) proponen que el docente debe considerar ciertas características de los estudiantes al momento de realizar su planificación y así generar su buena práctica docente:

- Tener en cuenta las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes.
- El contexto social e intercultural.
- El clima escolar.
- La acción del profesor en su diario hacer.

Es indispensable considerar en la planificación al estudiante como ser único, y sin duda alguna el docente es el agente importante quien garantizara al aprendizaje o no del estudiante, entre propiciar el desarrollo de competencias para la vida de sus estudiantes o no hacerlo. La función del docente es fundamental para que los alumnos logren un buen desempeño y sean capaces de transformar su mundo real

y de enfrentar las dificultades que aquejan en su sociedad como ciudadanos sensibles e inteligentes (SEP, 2009).

Es así que teniendo en cuenta estos conceptos sobre la gran labor pedagógica que desempeña el docente en su accionar educativo el Programa Escuelas de Calidad (PEC) cuenta con cinco estándares que brindan un referente más preciso para observar el logro de la dimensión pedagógica curricular, los cuales se detallan a continuación:

- ❖ *Fomento al perfeccionamiento pedagógico*, hace referencia a la permanente capacitación o actualización que se brinda a los docentes en su formación, considerando este aspecto muy importante para el logro de los objetivos de la institución y así garantizar el aprendizaje de los estudiantes, una institución que fomenta el aprendizaje entre pares (quipo docente) e incentiva a la innovación en la enseñanza, es una institución que lograra sus objetivos propuestos.
- ❖ *Planeación pedagógica compartida*, se refiere a los trabajos colegiados que puedan tener los docentes, los cuales compartirán experiencias, revisan entre pares los planes para sus clases, realizar comentarios u observaciones sobre las perspectivas de su planificación, así como la selección de contenidos. Es un espacio de interaprendizaje que ayudara al equipo docente a fortalecer sus competencias y capacidades para desenvolverse cada vez mejor en su labor pedagógica.
- ❖ *Centralidad del aprendizaje*, hace referencia al motivo fundamental de la existencia de las instituciones, es decir el núcleo de ellas es el aprendizaje de sus estudiantes, solo así los alumnos tendrán un mejor desarrollo que los ayudara a desenvolverse de manera integral en su sociedad, serán

individuos capaces de aprender a lo largo de la vida, practicando una convivencia social más equitativa.

- ❖ *Compromiso de aprender*, en este aspecto hace referencia a que la escuela es un espacio que ayuda a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje y los maestros son aquellos quienes les muestran las diversas posibilidades y las metas, los cuales serán desarrollados por actividades utilizando los medios que dispone la escuela y así propiciar el compromiso de los alumnos con su aprendizaje, fomentando en ellos la disciplina, el autocontrol y autoaprendizaje.
- ❖ *Equidad en las oportunidades*, pone en énfasis que todos los estudiantes deberán de recibir la educación que por derecho les corresponde sin distinción alguna de raza, género, cultura o lenguaje, nivel socioeconómico, origen, vestido, etc. La escuela no distingue entre sus alumnos, el docente deberá de propiciar aprendizajes en todos y cada uno de sus estudiantes teniendo en cuentas sus necesidades particulares y fomentando en ellos el razonamiento complejo.

#### **2.2.5.2 Dimensión organizativa**

En esta dimensión considera la interrelación que se da entre el equipo docente y los padres de familia, en base a los valores y actitudes que se debe considerar para el logro de los objetivos establecidos.

Las organizaciones escolares deberán de evidenciar esta dimensión lo cual implica seguir los códigos de ética profesional bien cimentados, lo cual ayudara en la buena comunicación y organización del colectivo docente para su trabajo con los padres de familia y sus estudiantes. Es importante entender que el centro de las decisiones que el docente toma gira en torno a los beneficiarios en este caso los

alumnos y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos (SEP,2008) un criterio fundamental que toda organización busca obtener es el logro educativo, y para que esto se logró las decisiones que se tomen deberán de ser direccionadas a este y así garantizar los aprendizajes de los alumnos mejoraran y los resultados serán superiores a los que se vienen evidenciando; esto debido a que las organizaciones escolares buscaran nuevas estrategias e innovaran, propiciaran mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito de las instituciones.

Es importante mantener el trato cordial basado en el respeto y fortalecer los valores éticos y morales en el colectivo docente y la organización escolar, pues es fundamental propiciar un clima acogedor entre los actores de la comunidad educativa, pues ello garantizara las buenas relaciones fomentando un trabajo en equipo con la finalidad de lograr el buen desarrollo de aprendizajes de manera integral de los estudiantes.

Por otro lado, se sabe que una organización que donde se evidencia un clima hostil, conflictiva, falta de interrelación con el colectivo docentes y la comunidad educativa hará menos favorable para la profesionalización del personal y en consecuencia para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se conseguirá el involucramiento y participación activa de los padres de familia en el que hacer educativo de la institución educativa; por lo cual no se logrará la misión de la institución.

Las organizaciones escolares que asumen el reto de brindar un servicio profesional para el cumplimiento de la misión institucional, direccionado a la calidad educativa, se esfuerzan por mejorar su procesos y resultados de manera sistemática y organizada, buscando nuevas formas, estrategias, innovando

contenidos, buscan oportunidades en las dificultades, se organizan con sus pares para fortalecer sus contenidos, brindan seguimiento constante a los acuerdos y asumen compromisos en el accionar escolar. Evalúan de manera constante sus avances, modificando o cambiando aquello que no contribuye con el objetivo esperado, utiliza la autoevaluación como un medio de mejora para seguir perfeccionando sus habilidades y actitudes profesionales, así mismo, utiliza sus indicadores como evidencias de logros alcanzados con sus estudiantes.

Por otra parte, en esta dimensión se podrá observar las responsabilidades que asumen los actores de la comunidad escolar para el buen funcionamiento de la institución.

Tomando en cuenta la gran labor que desempeña el docente en la organización escolar el Programa Escuelas de Calidad, cuenta con nueve estándares que brindan un referente más preciso para observar el logro de la dimensión organizativa los cuales detallamos a continuación:

- ❖ *Líderes directivos* El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y, por tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos, planteados en el tiempo y forma. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas.
- ❖ *Clima de confianza.* Hace referencia a un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad

escolar. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.

- ❖ *Compromiso de enseñar.* La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no solo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El compromiso y la responsabilidad puede manifestarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.
- ❖ *Decisiones compartidas.* El centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En las escuelas existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada quien y además se establecen los mecanismos para que esto suceda.
- ❖ *Planeación institucional.* La planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en las organizaciones de las escuelas, de cualquier forma, se enfatiza la necesidad de que la institución educativa cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que les permita a todos tener siempre el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.
- ❖ *Autoevaluación.* Es sumamente importante, pues es el mecanismo por el cual las instituciones educativas reflexionan sobre su quehacer educativo con la misión que le corresponde. Tiene la finalidad de realizar un análisis

y cotejar con los estándares de aprendizaje. Este aspecto es importante porque permite a los actores de la comunidad escolar visualizar con transparencia los logros y resultados obtenidos orientados al aprendizaje de los estudiantes.

- ❖ *Comunicación del desempeño.* En este aspecto el director es el promotor de la rendición de cuenta hacia la comunidad escolar. Al comunicar el desempeño los miembros de la institución buscan conocer la efectividad de sus acciones y decisiones en su práctica pedagógica para el logro de aprendizaje de sus estudiantes.
- ❖ *Redes sociales.* Las instituciones no se encuentran ajenas a los grandes cambios que se vienen implementando en todos los ámbitos sociales, como una comunidad educativa no se encuentra aislada. Por el contrario, aprenden a insertarse en un contexto cambiante y dominante por los Medios Tecnológicos (TIC) debido a la globalización.
- ❖ *Funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar (CTE).* Constituye un espacio de trabajo académico entre el personal docente y el directivo, favoreciendo el intercambio de ideas, experiencias y puntos de vistas en relación a la mejora de los aprendizajes. Fomenta la participación activa del docente y directivos generando acuerdos y desacuerdos los cuales tiene como resultados innovar, fomentar estrategias que ayuden a brindar mejor calidad de enseñanza.

### **2.2.5.3 Dimensión administrativa**

Esta dimensión está relacionada a los aspectos que se realizan desde la administración educativa para el logro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, con la intención de que se puedan modificar para seguir mejorando el rendimiento

escolar en los alumnos, la práctica docente y de los directivos, así como el apoyo de la comunidad educativa. Lo cual nos ayudara a mejorar y lograr la calidad educativa.

Las acciones que se evidenciaran en esta dimensión son aquellos referidos a la coordinación constante y permanente de recursos humanos, materiales, financiero y del tiempo. Así como también de garantizar la seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela.

Los estándares que nos permitirán evidenciar el buen desarrollo de esta dimensión los detallamos a continuación:

- ❖ *Optimización de recurso.* Hace referencia a las acciones que se realizaran para el adecuado uso del recurso humano, técnicos, materiales y financieros con los que cuenta la institución a favor del aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ *Control escolar.* Son las acciones que se realizan para que la institución tenga un control eficiente y eficaz que garantice el control de la información de la institución tales como: boletas, reportes, becas, incidencias, datos estadísticos, todo ello con la finalidad de brindar un mejor servicio educativo a los usuarios.
- ❖ *Infraestructura.* Hace referencia a la organización de la institución para contar con instalaciones modernas, que reúnan las condiciones básicas y acorde a las necesidades de los estudiantes, para promover un ambiente favorable y así garantizar la enseñanza y aprendizaje.

#### **2.2.5.4 Dimensión de participación social**

Esta dimensión involucra a la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, así como al contexto en el que se desenvuelven los

estudiantes; en esta dimensión se involucran la comunidad en donde se ubica la institución, también se consideran las relaciones que establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas a la educación. Los cuales permitirán conocer y revisar las características y relaciones que se establece entre la institución y las familias para el apoyo corresponsablemente en la formación integral de sus hijos.

Esta dimensión es quizá la más importante que se tiene que evidenciar en toda institución educativa, pues las familias son los aliados principales para el logro de aprendizaje de los estudiantes, al conocer y entablar relaciones con las familias, nos ayudan a entender e informarnos de las fortalezas, debilidades o ausencias que manifiesten los estudiantes al inicio del año escolar, así como ayudar a los profesores a identificar las estrategias acordes a las necesidades individuales de los estudiantes, y así el docente se propone metas a lograr con sus alumnos al finalizar el ciclo escolar, y como las familias pueden apoyar para que esto suceda. A continuación, presentamos los estándares que ayudaran a evidenciar la dimensión de participación social en las instituciones educativas.

- ❖ *Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social.* Está compuesto por representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: representantes de padres de familia, docentes, estudiantes, administrativos y el director, las funciones que desempeñan son aquellas orientadas al desarrollo de actividades de gestión que tiene relación con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.
- ❖ *Participación de los padres en la escuela.* En este aspecto desde la escuela se propicia la participación activa de los padres de familia los cuales son

convocados por los docentes o director en diversas actividades relacionadas al aprendizaje de sus hijos tales como: presenciar en las clases que se brindan, participar en reuniones de balances educativos, participación en actividades recreativas, talleres relacionados con el apoyo para el buen rendimiento de sus hijos.

- ❖ *Apoyo al aprendizaje en el hogar.* Este aspecto es fundamental pues se garantiza el logro de aprendizaje de los alumnos. Cuando los padres se involucran en el buen desarrollo integral de sus hijos. El aprendizaje es mucho más significativo cuando en el hogar los alumnos tienen el apoyo necesario de sus padres, y cuando se evidencia el compromiso de los padres de familia al enseñar las tareas y reforzar a sus hijos. Además, la comunidad en general contribuye al desarrollo integral de los alumnos, puesto que estimula de manera permanente a través de inculcar y fomentar valores y actitudes favorables a la vida escolar.

### **2.2.6 Compromiso organizacional**

Es importante saber la intervención significativa entre los individuos y las organizaciones en la cual desempeñan su trabajo, se ha realizado diversos estudios para identificar una noción más cercana a esta finalidad, y el compromiso organizacional es la más cercana, que nos ayudara a analiza la identificación, lealtad de los trabajadores de una organización o empresa.

#### **2.2.6.1 Definición de compromiso organizacional**

El tema de compromiso organizacional ha sido tratado e investigado por muchos autores, quien considera que es la fuerza interior que un individuo tiene de identificación y participación en la organización de la cual forma parte (Steers. 1977)

Por otra parte, Barraza y Acosta (2008), sostienen que el compromiso organizacional es “como una categoría emergente, cuyo estudio, necesariamente, tendrá repercusiones positivas en la práctica y mejora de las actitudes laborales” (p. 22) el autor hace referencia de que si un trabajador está plenamente identificado con la organización, presentara un mejor desempeño por lograr los objetivos establecidos, se identificara con la organización como si fuera de él y con ese ímpetu trabajara para su desarrollo y permanencia en este mundo de constante cambio.

Años más tarde, el compromiso organizacional es considerado como el estado psicológico de los individuos en una empresa u organización (Meyer y Allen, 1991), es decir, es el vínculo que se forma del individuo con la organización a la cual pertenece: ambiente laboral afectivo, satisfacción personal, interacción afectiva entre los compañeros de trabajo, lo cual servirá para el trabajador decidir si permanecer en la organización o retirarse (Barraza y Acosta, 2008) complementando las concepciones también, se considera al compromiso organizacional como el deseo que tiene un trabajador de seguir perteneciendo a una organización, es así que se pone de manifiesto de que el compromiso organizacional ejerce influencia en el trabajador permanezca e en el trabajo (retención) o quiera retirarse (rotación) (Colquitt, , et al. 2007)

Complementando lo anterior mencionado Frías, (2014, citado en Aldana et. al, 2018) “menciona cinco componentes que ayudaran en el compromiso organizacional, 1. Focalización del compromiso, 2. Búsqueda del bienestar, 3. Informar al equipo, 4. Velar por un trato equitativo y 5. Fomentar la participación” (p. 3)

Los autores mencionados, coinciden sus posturas sobre el compromiso organizacional, que es una fuente principal para la retención o deserción de los empleados, es así que toda empresa u organización deberá de gestionar a largo plazo este aspecto de manera eficaz y eficiente si quiere lograr que su empresa crezca y se mantenga. El éxito o fracaso de una empresa para lograr sus objetivos o metas, dependerá del compromiso de sus trabajadores, es por ello importante que los gerentes entiendan que esto se lograra aumentando la participación activa de sus trabajadores reconociendo sus esfuerzos, alentando la comunicación jerárquica entre jefes y empleados, haciéndoles sentir parte de la empresa, propiciando un clima favorable, etc. Pero también es preciso mencionar que el éxito de la empresa u organización no solo dependerá del compromiso del trabajador, también dependerá fundamentalmente del compromiso de los altos directivos, ellos serán los que impulsen a los trabajadores a trabajar en equipo.

#### **2.2.6.2 Desarrollo histórico del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional a lo largo del tiempo viene siendo conceptualizado desde diversas posturas, si bien es cierto este término se usa básicamente en aspectos administrativos, empresariales, pero hoy en día es indispensable su intervención en las diversas organizaciones públicas y privadas.

Teniendo un panorama más claro de la conceptualización del compromiso organizacional, veremos como este término ha ido cambiando a lo largo del tiempo y como es que su implantación a las diversas organizaciones ha contribuido en su mejora.

Después de una amplia búsqueda de la literatura, podemos mencionar que el compromiso organizacional (CO) se remonta a los años 60, así como lo mencionan Betanzos & Paz, (2011, citado por Aldana. Et. Al 2018), quienes

definen el compromiso organizacional (CO)“como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo. Tomando en cuenta las investigaciones que hasta ese momento se habían realizado. Pero es en los años 70 donde el termino de CO, va tomando mayor importancia debido a su implicación de éxito o fracaso en las organizaciones, es así que a finales de los 90 toma otra connotación, incrementando en los investigadores su interés por estudiarlo a más profundidad (p. 3)

En 1974, el CO es definida como la fuerza de un individuo por identificarse con su organización, de tal manera que la considere como suya y quiera dar todo de el por hacer que esta crezca y tenga éxito. (Aldana, et. al 20018, p.3) contribuyendo a esta conceptualización Pozner, et. al. (1974 citado en Aldana 2018), consideran que el compromiso se determina por tres aspectos principales: una fuerte aceptación de las metas y valores de la organización; la disposición para invertir un considerable esfuerzo en apoyo de la organización y un definitivo deseo de permanecer como miembro de la organización.

En 1977, autores como Steers después de realizar varios estudios concluye que el compromiso está más relacionado con las experiencias vividas del individuo en su trabajo que con las características personales, contribuyendo a estos estudios Mathieu y Zajac (1990) plantean dos perspectivas en el compromiso organizacional:

*Conductual o intercambio.* Muestra la importancia de la inversión realizada (tiempo, esfuerzo, etc.) que realizan los empleados día a día en su centro laboral, que al ser acumulados presenta ciertos beneficios por considerarse trabajador con mayor antigüedad o prestación de servicios, lo cual ocasiona

la permanencia en la organización ya sean por los logros obtenidos o beneficios personales.

*Actitudinal o psicológica.* Orientada al aspecto positivo, es decir el grado de involucramiento e identificación del trabajador con su organización, en este aspecto juega un papel muy importante la motivación que el empleado recibe de su empleador, lo cual se evidencia en el respeto, lealtad, entusiasmo, etc. (Aldana et. al. 2018, p.3)

Complementando lo expuesto anteriormente, los autores Allen y Meyer (1991) definen al CO, como el proceso por el cual las metas de la organización se relacionan con las metas individuales, es decir, la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, la comunicación, el grado de participación en la organización, el liderazgo directivo; entre las personales se destacan la edad, género, antigüedad, expectativas del trabajo, los valores, responsabilidad familiar, afectividad y motivación laboral. Teniendo estos aspectos como referencia las autoras propone tres componentes fundamentales en las cuales se basa el CO los cuales son: compromiso normativo (CN), compromiso afectivo (CA) y el compromiso de continuación (CC)

A pesar de los múltiples estudios que se han realizado sobre compromiso organizacional, y la construcción de instrumentos que la valoren, en Latinoamérica a un es un tema muy incipiente puesto que los estudios realizados, se llevaron a cabo en los países desarrollados.

### **2.2.6.3 Importancia y ventajas del compromiso organizacional**

Como se ha venido mencionando a lo largo de la literatura, el compromiso organizacional es un factor importante en las estructuras de las organizaciones,

pues esta enlazado con la identificación y compromiso que el directivo y el trabajador presentaran en el logro o fracaso de su organización.

En el campo educativo los docentes son la pieza fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y el directivo es el encargado de brindar un espacio sólido y de confianza para fortalecer de manera mutua nuestro rol como docentes y así contribuir a la mejora de la calidad educativa y logra el éxito y alcanzar los objetivos propuestos en la institución.

- ✓ Contribuye al logro de resultados de una empresa u organización.
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo y colaborativo.
- ✓ Propicia espacios de confianza entre los trabajadores y el empleador.
- ✓ Identificación institucional.
- ✓ Permanencia del personal de trabajo. Porque los trabajadores se sienten identificados y comprometidos porque se sienten parte de la institución, e incluso dejan pasar oportunidades con mejores oportunidades económicas.
- ✓ Alto rendimiento. Los trabajadores se preocupan por las metas y objetivos de la institución, motivándose a cumplirlos.
- ✓ Buena reputación, los trabajadores brindan buenas referencias de la organización lo cual garantiza un puesto y permanencia de las empresas en la sociedad.

### ***2.2.7 Dimensiones del compromiso organizacional***

El compromiso organizacional ha sido estudiado por su gran importancia en las empresas, surgiendo así grandes autores que aportaron en gran medida a la construcción del mismo, de todos los aportes se resalta de las autoras Allen y Meyer (1991) quienes plantean 3 elementos fundamentales para la buena organización de las empresas, y así garantizar el éxito de la empresa y la permanencia de sus trabajadores: Compromiso

Afectivo, compromiso continuidad y compromiso normativo, dentro de estas se encuentran tres tipos de variables organizacional, personales y de entorno (1997) de los cuales se puede afirmar que la primera está relacionada con.

*“la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo que manejan los directivos en lo personal podemos identificar los siguientes aspectos; edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores, responsabilidad familiar, afectividad y motivación y por último en las del entorno están consideradas las oportunidades laborales” (Ruiz,2013, p. 70-71).*

Entre tanto, existen diversos autores que brindan sus propuestas utilizando diversos términos frente a los tres elementos del compromiso organizacional, de los cuales podemos mencionar a: Iagomarsino (2003 en Loli 2007) quien propone tres elementos del compromiso organizacional, “compromiso económico, de crecimiento y moral”; lo presentado por Bayona et. al (2000 en Loli, 2007) “compromiso actitudinal, el calculativo y el normativo”; o propuesta por Rocha et. al (1985 en Loli, 2007) “el compromiso de identificación, de membrecía y de lealtad” (p.31-3). cómo se mencionó anteriormente estas propuestas utilizan diversos términos, pero coinciden en el contenido planteados por Allen y Meyer (1991) los cuales se tomaron en cuenta para la presente investigación y lo detallo a continuación.

### **2.2.7.1 Dimensión afectiva**

Es definido por Meyer y Allen (1991) como el estado emocional que los trabajadores desarrollan y manifiestan hacia la organización o institución a la cual pertenecen, esto debido a que sus aspiraciones, expectativas labores son satisfechas. Está vinculado a la percepción objetiva y subjetiva que se tiene de las

organizaciones, y las cuales tienen que satisfacer a los trabajadores. Es decir, es la identificación psicológica del empleado con los valores y la filosofía de la institución. Es el grado de pertenencia que presenta el individuo con su organización, por ejemplo: el empleado que se siente orgulloso al decir que trabaja en dicha organización, esta pertenencia también se manifiesta en la solidaridad que muestra el empleado frente a situaciones críticas por las que puede atravesar su organización, el empleador da la cara, se preocupa cuando la organización se ve envuelta en problemas o cuando se está en abundancia; en términos coloquiales podemos decir que esta dimensión hace referencia a que el trabajador o empleado tiene “bien puesta la camiseta de su institución” y la defenderá frente a cualquier situación dando lo mejor de él para que esta tenga éxito y permanezca en la sociedad (Mori, et. al 2017). Es importante entender que este tipo de compromiso solo se logrará siempre y cuando los trabajadores reciban un trato amable, motivador, se sientan autónomos, tengan responsabilidades y sobre todo reciban incentivos de cualquier tipo sobre su labor (Barraza & Acosta 2008) esta dimensión está relacionado al aspecto de desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores

#### **2.2.7.2 Dimensión normativa**

Se refiere a la lealtad que debe tener el individuo a la organización donde trabaja, así mismo, es el grado de reciprocidad que tiene la organización hacia sus trabajadores, Mori, et. al (2017) manifiesta que esta dimensión consiste en “la experimentación del trabajador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la institución, su naturaleza es emocional, así como el compromiso afectivo” (p.14). Es decir, el colaborador que presenta un alto compromiso normativo es aquel que está de manera incondicional con la organización,

mostrado lealtad y sus ganas de permanecer en la organización. Este aspecto responde más a los valores y lealtad que el empleado tiene.

### **2.2.7.3 Dimensión continua**

Hace referencia al apego material que puede tener el empleador con la organización, así mismo, se refiere a la conciencia que tiene el individuo sobre la inversión de tiempo y esfuerzo que ponen en la organización, este compromiso está relacionado con la inversión de tiempo y esfuerzo, que el empleado a depositado en la organización de la cual espera recibir algún beneficio, los cuales pudieran ser monetarios (pensiones, compra de acciones, liquidaciones por antigüedad) inversiones intangibles (el estatus que tiene en la empresa) lo cual perdería si se retira de la organización (Barraza & acosta, 2008) es decir que el empleador está vinculado con su organización porque ha invertido en el su tiempo, esfuerzo, dinero y dejarla sería como perder todo lo que hasta el momento ha venido invirtiendo y ganado.

Otro factor muy importante en el compromiso continuo, es la oportunidad que tiene el trabajador de conseguir otro empleo donde le brinden oportunidades similares a las que tiene en su actual empleo, entonces, en la medida que el trabajador perciba que tiene menores posibilidades de conseguir otro trabajo este seguirá apegado a la organización, pero este apego es condicional puesto que en momento que se le presente una oportunidad externa con similares oportunidades o mejores este no dudará en abandonar la institución. El trabajador con un alto compromiso de continuidad y que en los otros dos compromisos un nivel bajo o moderado, tienen a presentar una estabilidad laboral por su conveniencia; por consiguiente, su esfuerzo, dedicación y entrega es mínima, es decir que solo

cumple lo necesario para permanecer en la organización. (Barraza & Acosta, 2008)

### **2.2.8 *El compromiso organizacional en las instituciones educativas***

En el país uno de los grandes retos, que enfrentan las instituciones educativas es el de crear estrategias que ayuden que los docentes puedan comprometerse con los objetivos organizacionales y se puedan involucrar con los proyectos institucionales. Lamentablemente, no se cuenta con suficiente marco teórico que contribuyan a incrementar el conocimiento y accionar del compromiso organizacional en las instituciones educativas. Entendiendo el compromiso organizacional como una acción que involucra a todos los actores de la institución educativa y la mejora de las actitudes laborales con el único fin de lograr los objetivos organizacionales, así como lo afirman Estrada y Mamani (2020) “los objetivos son alcanzados de forma eficaz cuando los trabajadores de una institución, en este caso los docentes desarrollan un alto nivel de identificación y compromiso” (p. 133-2). Desde este punto de vista los docentes, directivos que estén plenamente identificados con la institución tendrán mayores oportunidades de continuar, así como un mejor desempeño laboral. No obstante, en las instituciones educativas son pocas las posibilidades de lograr este compromiso puesto que los docentes no reciben la valoración, motivación, estímulo y mejora profesional, ocasionando poco compromiso en el trabajo que realizan.

### **2.3 Bases conceptuales.**

- ✓ **Gestión escolar.** El conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

- ✓ **Dimensión pedagógica curricular.** Relacionada al que hacer del docente frente a las necesidades de los estudiantes, tomando en cuenta su contexto real. Involucra la planificación, evaluación, clima del aula, uso adecuado del tiempo y los recursos de apoyo con los que dispone.
- ✓ **Dimensión organizativa.** La interrelación que se da entre el equipo docente y los padres de familia, en base a los valores y actitudes que se debe considerar para el logro de los objetivos establecidos.
- ✓ **Dimensión administrativa.** Está relacionada a los aspectos que se realizan desde la administración educativa para el logro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, aquellos referidos a la coordinación constante y permanente de recursos humanos, materiales, financiero y del tiempo.
- ✓ **Dimensión de participación social.** Involucra la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, así como al contexto en el que se desenvuelven los estudiantes, también se considera el contexto donde está ubicado la institución.
- ✓ **Compromiso organizacional.** Es la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización, es decir es el grado de identificación y compromiso de un individuo frente a una organización, lo cual garantizara su buen o mal desenvolvimiento en ella.
- ✓ **Dimensión afectiva.** Lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ✓ **Dimensión normativa.** La creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones.

- ✓ **Dimensión continua.** Conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Formulación de hipótesis

##### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021

##### **Hipótesis específicas**

**PE1:** Existe relación significativa entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

**PE2:** Existe relación existe entre la gestión escolar y dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

**PE3:** Existe relación existe entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

#### 3.2 Variables

El termino de variable se utiliza para “designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por la observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” así mismo, Quispe (2012) define a la variable como “las características, propiedades, peculiaridades o rasgos de los sujetos, objetos o procesos que integran el problema de investigación...” (p. 84) en suma, la variable constituye cualquier característica de un hecho o fenómeno que tiende a cambiar y que puede ser medido y evaluado. En el presente proyecto de investigación se tiene dos variables

- ❖ Gestión escolar.
- ❖ Compromiso organizacional

### 3.3 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Escala y valoración
Gestión escolar	Pozner (2000) manifiesta que la gestión escolar es “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”	la variable gestión escolar fue medido a través de un cuestionario, el mismo que fue elaborado en base a las dimensiones establecidas y consta de 56 ítems	Pedagógico curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento al perfeccionamiento pedagógico</li> <li>• Planeación pedagógica compartida.</li> <li>• Centralidad del aprendizaje</li> <li>• Compromiso de aprender.</li> <li>• Equidad en las oportunidades de aprendizaje.</li> </ul>	Ordinal. Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo efectivo.</li> <li>• Clima de confianza.</li> <li>• Compromiso de enseñar.</li> <li>• Decisiones compartidas.</li> <li>• Planeación institucional.</li> <li>• Autoevaluación.</li> <li>• Comunicación del desempeño.</li> <li>• Redes escolares.</li> <li>• Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)</li> </ul>	
			Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de recursos.</li> <li>• Control escolar.</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	
			Participación social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento efectivo del Consejo. Escolar de Participación Social CEPS).</li> <li>• Participación de los padres en la escuela.</li> <li>• Apoyo al aprendizaje en el hogar</li> </ul>	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	Escala y valoración
	Allen y Meyer (1991) definen el compromiso organizacional, “como el proceso por el cual las metas de la organización se relacionan con las metas individuales”	La variable compromiso organizacional fue medido a través de un cuestionario, el mismo que ha sido elaborado en base a las dimensiones establecidas y consta de 18 ítems.	Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad.</li> <li>• Sentimiento de pertenencia.</li> <li>• Integración.</li> </ul>	Ordinal
			Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de continuar.</li> <li>• Permanencia.</li> <li>• Inseguridad</li> </ul>	Siempre Casi siempre
			Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios laborales.</li> <li>• Lealtad.</li> <li>• Sentimiento.</li> </ul>	A veces Casi nunca Nunca

### 3.4 Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, de acuerdo Hernández, et. al. (2014) menciona que con la investigación de tipo descriptivo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (pág. 34). Así mismo, Niño (2011) menciona que la investigación descriptiva es “describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis” (p.92). porque busca establecer la relación que existe entre dos variables medidas en una muestra y la investigación se da en un único momento.

Por otro lado, el nivel de investigación corresponde al descriptivo, Carrasco (2006) menciona que el nivel descriptivo “responde a interrogantes ¿Quiénes son? ¿Cuántos son? ¿Dónde están? nos muestra, las características, cualidades internas y externas; propiedades, rasgos de la realidad, en tiempo y momento determinado” (p. 50)

Teniendo en cuenta los aportes de los autores mencionados, podemos decir que este tipo de investigación solo describe, menciona las características, hechos o fenómenos reales tal cual como se presentan.

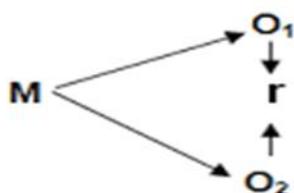
- ✓ **Métodos.** La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, por lo cual se aplicó el método hipotético deductivo, pues se usó la recolección de datos y el análisis de los mismos para comprobar las hipótesis. “el método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas premisas en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. La correspondencia de

las premisas y conclusiones inferidas con los hechos científicos, comprobando de manera inmediata la veracidad de las hipótesis” (Quispe 2012, p. 83).

Método de análisis síntesis, son métodos que se utilizan en estrecha relación de la realidad con el fenómeno observado, así como lo manifiesta Quispe (2012) “el análisis es la división mental o material de un objeto o problema en partes, aspectos o cualidades que lo constituyen...La síntesis es inversa al análisis “es la unión de todas las partes analizadas en el todo para examinar el fenómeno nuevamente de manera global” (p. 100)

### 3.5 Diseño de investigación

El trabajo de investigación que se desarrollo es de diseño correlacional Quispe (2012) nos menciona que este diseño “tiene la particularidad de realizar una investigación en una sola muestra, pero en el que se investigan dos a más variables con el propósito de determinar el grado de relación que existe entre ellos; para que el que utiliza la técnica estadística de análisis de correlación” (p.105) el cual presenta el siguiente esquema.



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V.1.

O<sub>2</sub> = Observación de la V.2.

r = Correlación entre dichas variables.

### 3.6 Población y muestra

- ❖ **Población.** Es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrollara la investigación, la población del trabajo de investigación son los directivos y docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho.

N°	Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho	Cantidad de docentes
01	I.E. República Bolivariana de Venezuela	7
02	I.E. 431 Manuel la Serna.	6
03	I.E. N° 390 Magdalena	6
04	I.E. 320 San Miguelito Arcángel	8
05	I.E. Iris del Pino	7
06	I.E. N°38018 Maravillas	5
07	I.E. N° 432-96 San Juan de la Picota	4
08	I.E. N° 342-19 -Mollepata	5
09	N° 432 María Montessori	6
10	Nuestra Señora del Carmen	4
11	38876-Virgen del Carmen-Pilacucho	5
12	IE. N° 104 Simón Bolívar	8
Total		71

*Fuente. Elaboración propia*

- ❖ **Muestra.** Quispe (2012) manifiesta que la muestra es el subconjunto de la población y por tanto esta refleja las características de la misma.

Para el trabajo de investigación se utilizará el muestreo no probabilístico intencional, porque elegiré mi muestra de acuerdo a mi propio interés para la investigación.

N°	Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho	Cantidad de docentes
01	I.E. República Bolivariana de Venezuela	7
02	I.E. 431 Manuel la Serna.	6
03	I.E. N° 390 Magdalena	6
04	I.E. 320 San Miguelito Arcángel	8
05	I.E. Iris del Pino	7
06	I.E. N°38018 Maravillas	5
<b>07</b>	<b>I.E. N° 432-96 San Juan de la Picota</b>	<b>4</b>

08	I.E. N° 342-19 -Mollepata	5
09	N° 432 María Montessori	6
10	Nuestra Señora del Carmen	4
11	38876-Virgen del Carmen-Pilacucho	5
12	IE. N° 104 Simón Bolívar	8
Total		71

*Fuente. Elaboración propia.*

### 3.7 Técnica muestral

la técnica muestral utilizada será la no probabilística e intensional, debido a que la muestra con la que se pretende trabajar posee las mismas características y requieren poseer la misma cantidad de numero con la finalidad de comparar y relacionar los resultados.

### 3.8 Técnicas e instrumentos

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Al respecto McMillan y Schumacher (2005) precisan que “Las encuestas se emplean para conocer las actitudes, las creencias, los valores, las características demográficas, los comportamientos, las opiniones, los hábitos, los deseos y las ideas las personas; además de conseguir otro tipo de información” (p.292).

El instrumento que se usó en el trabajo de investigación fue el cuestionario. Al respecto Carrasco (2007) sostiene que este instrumento es de gran utilidad en investigaciones sociales cuando se trabaja con una cantidad considerable de personas, debido a que cuenta con una batería de ítems previamente elaboradas y de respuesta rápida y sencilla.

### 3.9 Validez y confiabilidad de instrumentos

Para la valides y confiabilidad del instrumento se utilizó el juicio de expertos

- ✓ **Validez.** Para hallar la validez de los instrumentos se recurrió a los servicios de tres profesionales, quienes luego de las observaciones y correcciones emitirán la validez de contenido.

La investigación cuantitativa, garantiza el rigor científico de sus resultados mediante los procesos de validez a las que someten los instrumentos para recabar la información. Precisamente, con la finalidad de hallar la validez de los instrumentos se acudió a los servicios de tres profesionales conocedores de las variables investigadas, quienes luego de un proceso de revisión y corrección emitieron la siguiente valoración sobre los cuestionarios de gestión escolar y compromiso organizacional:

Expertos	ITEMS										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
3	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
<b>Promedio de ponderación</b>											77%

Los resultados obtenidos permiten observar un valor promedio de 77% de validez, resultado que hace posible la afirmación que el cuestionario sobre gestión escolar es válido.

Expertos	ITEMS										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
2	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
3	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
<b>Promedio de ponderación</b>											76%

Los resultados obtenidos permiten observar un valor promedio de 76% de validez, resultado que hace posible la afirmación que el cuestionario sobre compromiso organizacional es válido.

- ✓ **confiabilidad:** la confiabilidad se determinó teniendo en cuenta el siguiente procedimiento. En primer lugar, el instrumento fue aplicado a una muestra piloto de diez docentes. En segundo lugar, los resultados obtenidos del grupo

piloto fueron procesados mediante el estadígrafo Alpha de Cronbach, cuya formula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K: número de ítems

$S_i$ : varianza de cada ítem

$S_t$ : varianza de la suma de todos los ítems

Obtenido los resultados y determinada la validez de los instrumentos, estos fueron aplicados a una prueba piloto conformada por 10 docentes, resultados que posteriormente fueron procesados mediante la prueba Alpha de Cronbach, cuyos resultados se presentan a continuación:

#### Prueba de confiabilidad de cuestionario sobre gestión escolar

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	30

Los valores obtenidos mediante la prueba estadística Alpha de Cronbach, permite observar un valor igual a 0,869, que permite concluir que el cuestionario sobre gestión escolar es confiable.

### Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre compromiso organizacional

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	18

Los valores obtenidos mediante la prueba estadística Alpha de Cronbach, permite observar un valor igual a 0,742, que permite concluir que el cuestionario sobre compromiso organizacional es confiable.

#### 3.10 Técnicas de procesamiento de datos.

Los datos obtenidos fueron procesados a través del paquete estadístico SPSS versión 25. Así mismo, los resultados se presentaron a través de tablas descriptivas e inferenciales. Por otro lado, para la prueba de hipótesis se utilizó los estadígrafos Tau b de Kendall y el estadígrafo U de Mann Whitney.

#### 3.11 Aspectos éticos:

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se realizaron las solicitudes documentarias a las autoridades de las instituciones quienes formaron parte de la muestra, así mismo, para respetar el derecho de autoría se hace uso de las normas APA para el material bibliográfico.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### Resultados.

#### 4.1 A nivel descriptivo:

**Tabla 1**

*Tabla de contingencia de las variables Gestión escolar y compromiso organizacional.*

			COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Total
GESTIÓN ESCOLAR	A veces	Recuento	4	22	0	26
		% del total	5,6%	31,0%	0,0%	36,6%
	Casi siempre	Recuento	2	5	21	28
		% del total	2,8%	7,0%	29,6%	39,4%
	Siempre	Recuento	0	13	4	17
		% del total	0,0%	18,3%	5,6%	23,9%
Total		Recuento	6	40	25	71
		% del total	8,5%	56,3%	35,2%	100,0%

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

En la tabla 1, respecto a la variable gestión escolar, se aprecia que el porcentaje mayoritario es de 39,4% equivalente a 28 docentes y directivos, quienes consideran que casi siempre se observa una buena gestión escolar. Por otro lado, respecto al compromiso organizacional se aprecia que el porcentaje mayoritario es 56,3% equivalente a 40 docentes y directivos quienes consideran que a veces se observa un buen compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho, 2021. Estos resultados permiten inferir que existe relación entre las variables estudiadas.

**Tabla 2**

*Tabla de contingencia de la Gestión escolar y la dimensión afectiva.*

			DIMENSIÓN AFECTIVA				
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
GESTIÓN ESCOLAR	A veces	Recuento	3	9	12	2	26
		% del total	4,2%	12,7%	16,9%	2,8%	36,6%
	Casi siempre	Recuento	1	0	24	3	28
		% del total	1,4%	0,0%	33,8%	4,2%	39,4%
	Siempre	Recuento	0	0	10	7	17
		% del total	0,0%	0,0%	14,1%	9,9%	23,9%
Total		Recuento	4	9	46	12	71
		% del total	5,6%	12,7%	64,8%	16,9%	100,0%

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

En la tabla 2, en la variable gestión escolar, se aprecia que el porcentaje mayoritario es de 39,4% equivalente a 28 docentes y directivos quienes consideran que casi siempre se observa una buena gestión escolar. Por otro lado, respecto a la dimensión afectiva se aprecia que el porcentaje mayoritario es 64,8% equivalente a 46 docentes y directivos consideran que a veces se observa una buena dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho. Estos resultados permiten inferir que existe relación entre las variables estudiadas.

**Tabla 3**

*Tabla de contingencia de la gestión escolar y la dimensión normativa.*

			DIMENSIÓN NORMATIVA				
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
GESTIÓN ESCOLAR	A veces	Recuento	4	19	3	0	26
		% del total	5,6%	26,8%	4,2%	0,0%	36,6%
	Casi siempre	Recuento	1	5	22	0	28
		% del total	1,4%	7,0%	31,0%	0,0%	39,4%
	Siempre	Recuento	2	6	3	6	17
		% del total	2,8%	8,5%	4,2%	8,5%	23,9%
Total	Recuento	7	30	28	6	71	
	% del total	9,9%	42,3%	39,4%	8,5%	100,0%	

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

En la tabla 3, en la variable gestión escolar, se aprecia que el porcentaje mayoritario es de 39,4% equivalente a 28 docentes y directivos quienes consideran que casi siempre se observa una buena gestión escolar. Por otro lado, respecto a la dimensión normativa se aprecia que el porcentaje mayoritario es 42,3% equivalente a 30 docentes y directivos consideran que a veces se observa una buena dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho. Estos resultados permiten inferir que existe relación entre las variables estudiadas.

**Tabla 4**

*Tabla de contingencia de la gestión escolar y la dimensión continua.*

			DIMENSIÓN CONTINUA					
			Casi Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
GESTIÓN ESCOLAR	A veces	Recuento	1	8	17	0	0	26
		% del total	1,4%	11,3%	23,9%	0,0%	0,0%	36,6%
	Casi siempre	Recuento	0	4	7	17	0	28
		% del total	0,0%	5,6%	9,9%	23,9%	0,0%	39,4%
	Siempre	Recuento	1	4	2	0	10	17
		% del total	1,4%	5,6%	2,8%	0,0%	14,1%	23,9%
Total	Recuento	2	16	26	17	10	71	
	% del total	2,8%	22,5%	36,6%	23,9%	14,1%	100,0%	

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

En la tabla 4, respecto a la variable gestión escolar, se aprecia que el porcentaje mayoritario es de 39,4% equivalente a 28 docentes y directivos quienes consideran que casi siempre se observa una buena gestión escolar. Por otro lado, a la dimensión continua se aprecia que el porcentaje mayoritario es 36,6% equivalente a 26 docentes y directivos consideran que a veces se observa una buena dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho. Estos resultados permiten inferir que existe relación entre las variables estudiadas.

#### **4.2 A nivel inferencial:**

##### **Prueba de normalidad**

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad de las variables gestión escolar y compromiso organizacional.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión afectiva	,356	71	,000
Dimensión normativa	,243	71	,000
Dimensión continua	,210	71	,000
Compromiso organizacional	,318	71	,000
Gestión escolar	,237	71	,000

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

Los resultados obtenidos con la prueba de Kolmogórov-Smirnov muestran valores por debajo de 0,05; por lo que se concluye que las variables estudiadas no presentan distribución normal. En consecuencia, se determina el uso del estadígrafo Tau-be de Kendall para hallar la prueba de hipótesis correspondiente.

##### **4.2.1 Prueba de hipótesis general**

###### **A. sistema de hipótesis**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021

Ha: Existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021

B. Nivel de significancia: 0,05

C. Estadígrafo:

Tau-b de Kendall

**Tabla 6**

*Resultados de la hipótesis general*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,303	,088	3,387	,000
N de casos válidos		71			

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,303 que permite determinar la presencia de una baja relación entre las variables gestión escolar y compromiso organizacional. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

#### 4.2.2 Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

B. Nivel de significancia: 0,05

C. Estadígrafo:

Taub de kendall

**Tabla 7**

*Resultados de la primera hipótesis específica.*

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,479	,088	4,766	,000
N de casos válidos	71			

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,479 que permite determinar la presencia de una moderada relación entre la gestión escolar y la dimensión afectiva. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, Existe relación significativa entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

### 4.2.3 Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la gestión escolar y dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión escolar y dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

B. Nivel de significancia: 0,05

C. Estadígrafo:

Tau-b de kendall

**Tabla 8**

*Resultados de la segunda hipótesis específica .*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,416	,110	3,741	,000
	N de casos válidos	71			

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,416 que permite determinar la presencia de una moderada relación entre la gestión escolar y la dimensión normativa. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la gestión escolar y dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

#### 4.2.4 Tercera hipótesis específica.

Ho: No existe relación existe entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

Ha: Existe relación existe entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

B. Nivel de significancia: 0,05

C. Estadígrafo:

Tau-b de kendall

#### Tabla 9

*Resultados de la tercera hipótesis específica.*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,435	,112	3,855	,000
N de casos válidos		71			

*Fuente. Datos extraídos de la encuesta a los docentes y directivos de las IE. Del nivel inicial del distrito de Ayacucho.*

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,435 que permite determinar la presencia de una moderada relación entre la gestión escolar y la dimensión continua. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de

#### Discusión

El objetivo de la presente investigación fue de conocer la relación que existen entre las variables gestión escolar y compromiso organizacional, si bien es cierto la gestión escolar

cobra hoy en día una gran importancia para el buen desarrollo de una institución así como lo manifiesta Pozner (2000) es “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p. 8). Entendiéndose que la gestión impulsara al equipo de la institución para el logro de los objetivos establecidos. Así mismo, se puede decir que la gestión escolar es la columna de toda institución educativa que busca la calidad para una buena enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes.

Por otro lado, en relación al compromiso organizacional Barraza y Acosta (2008), sostienen que es “como una categoría emergente, cuyo estudio, necesariamente, tendrá repercusiones positivas en la práctica y mejora de las actitudes laborales” (p. 22) el compromiso organizacional en el campo educativo aun es incipiente, pues no existen investigaciones que contribuyan a su importancia para el buen trabajo en equipo de toda la comunidad educativa.

Los resultados logrados en el trabajo de investigación muestran la confirmación de la hipótesis general formulada y se concluye que existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho– 2021. Los resultados obtenidos son similares a las obtenidas en la investigación realizada por Hurtado (2019) quien concluye que existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en la institución 2056 José Gálvez de Independencia. De igual modo Saldívar (2015) concluye la gestión educativa se relaciona directa y en un nivel alto con el compromiso organizacional en los docentes. Entonces se puede afirmar que, a mejor gestión escolar, mejor compromiso organizacional.

Esos resultados se corroboran con los valores porcentuales que se presentan en cada hipótesis específicas, se concluye que existe relación significativa entre la dimensión afectiva, normativa, continua y compromiso organizacional en las instituciones educativas

del nivel inicial del distrito de Ayacucho, resultados que concuerdan y se confirman con la investigación realizada por Maldonado et al (2014) quien concluye que los profesores presentan un nivel medio de compromiso en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de comunidad). Así mismo, Allen y Meyer (1991) estos tres componentes son fundamentales para el buen desarrollo del compromiso organizacional, una va de la mano de la otra.

Finalmente, se considera que la investigación realizada es un punto de inicio para profundizar el conocimiento de las variables estudiadas, por tanto estos resultados servirán como referente a investigaciones futuras que busquen conocer estas variables en muestras mayores que permitan generalizar sus resultados y posibiliten la toma de decisiones acertadas y pertinentes buscando la mejora de la calidad de la vida institucional y que esta se verá reflejada en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

## CONCLUSIONES

El valor calculado por la prueba de tau-b de Kendall es igual a 0,303 que permite determinar la presencia de una baja relación entre las variables gestión escolar y compromiso organizacional. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,479 que permite determinar la presencia de una moderada relación entre la gestión escolar y la dimensión afectiva. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, Existe relación significativa entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,416 que permite determinar la presencia de una moderada relación entre la gestión escolar y la dimensión normativa. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la gestión escolar y dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021

De acuerdo a los resultados hallados con la prueba de tau-b de Kendall se obtiene un valor igual a 0,435 que permite determinar la presencia de una moderada relación entre la gestión escolar y la dimensión continua. Así mismo, el nivel de significancia obtenido es

igual a 0,000 que es menor a 0,05; por tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho– 2021.

## **RECOMENDACIONES**

Al MINEDU a través de su plataforma PerúEduca capacitaciones sobre gestión escolar a los directivos de las instituciones educativas, de esa manera propiciar el fortalecimiento del compromiso organizacional para el buen trabajo en equipo.

la UGEL Realizar talleres sobre la gestión escolar, con casos prácticos los cuales fortalecerán la práctica directiva.

A los directivos de las diferentes instituciones, tomar en cuenta las 3 dimensiones del compromiso organizacional al momento de realizar sus funciones, lo cual permitirá dentro de la institución un trabajo más comprometido y en equipo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, E., Tafur, J., Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del sector Salud en Barranquilla –Colombia. *Espacios*. 38 (11) 2-3. 3 de marzo 2021. Recuperado en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf> también en <file:///E:/POSGRADO%20UNSCH/CICLO%20IV/tesis%20III/antecedentes/elegidos/compromiso%20organizacional.pdf>.
- Apolinario, N. (2020). *Gestión escolar y práctica docente en la Escuela Básica Fiscal “José Miguel García Moreno” Guayaquil, Ecuador, 2020* (tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57095/Apolinario\\_BNE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57095/Apolinario_BNE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Barraza, M. & Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación educativa*. 8 (45), (22). Fecha de consulta 5 de marzo de 2021. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.os?id=179420818003>.
- Betanzos, N. & Paz, F. (2011) Compromiso organizacional en profesionales de la salud. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc* 2011; 19 (1): 35-41. <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2011/eim111h.pdf>.
- Carrasco, S. (2007)- Metodología de la investigación científica. San Marcos [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/kupdf.net\\_metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/kupdf.net_metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz.pdf).
- Cassasus, J. (1992). La descentralización educativa y sus desafíos. Lima: Tarea.
- Cassasus, J. (1998). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. La Habana.

- Castro, C. (2020). Serie: los equipos de conducción frente al covid-19: claves para acompañar y orientar a los docentes, las familias y los estudiantes en contextos de emergencia. fondo de las naciones unidas para la infancia (UNICEF) mayo de 2020. Recuperado de <https://www.unicef.org/argentina/media/8431/file/serie-conduccion-covid-2.pdf>.
- Colquitt, J., Lepine, J., Wesson, M. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- De La Cruz, M. (2019). *Gestión escolar estratégica y relaciones interpersonales en docentes y directivos de la Unidad Educativa Salinas Siglo XXI, Santa Elena - Ecuador 2019*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo) <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56538>.
- El Comercio (2009). El 78% de los trabajadores peruanos confesó haber sufrido de estrés
- Escalante, J., Ramos, J., Aranda, M., Villa, M., Segundo, M. (2010). *Programa Escuelas de Calidad*. México, segunda edición.
- Estrada, E. & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación* Vol. 2. (1). DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>.
- Fayol, H. et al. (1969). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis de maestría, Universidad de Chile-Santiago) Repositorio institucional. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?%20sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?%20sequence=1)

- Gallegos, Y. (2016). *Gestión escolar de las directoras de Instituciones Educativas del nivel inicial de la ciudad de Puno en el año 2016*” (tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano). <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3219447>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación.
- Hurtado, R. (2019). *Gestión escolar y compromiso organizacional en la Institución Educativa 2056 José Gálvez de Independencia*. (tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/3595/TM%20CE-GE%204666%20H1%20-%20Hurtado%20Fuentes%20Raquel%20Rebeca%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- IPEBA (2012). ¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA). Recuperado de [https://www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads/2014/08/GUIA\\_EBR\\_ccarat.pdf](https://www.sineace.gob.pe/wpcontent/uploads/2014/08/GUIA_EBR_ccarat.pdf).
- laboral. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/78-trabajadores-peruanosconfeso-sufrido-estres-laboral-noticia-382259>
- Loconi, L. (2019). *Estrés laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2019*. (tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3456/1/TL\\_LoconiArrunateguiLenin.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3456/1/TL_LoconiArrunateguiLenin.pdf).
- Loera, A. (2003-1). Para fortalecer el trabajo directivo. Módulo de Apoyo. México: SEP/PEC.

- Loli, A. (2007) Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. Industrial Data. 10(2). Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/307180602\\_Compromiso\\_organizacional\\_de\\_los\\_trabajadores\\_de\\_una\\_Universidad\\_Publica](https://www.researchgate.net/publication/307180602_Compromiso_organizacional_de_los_trabajadores_de_una_Universidad_Publica)
- Maldonado, S., Ramírez, M., García, B., Chairez LC. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública (trabajo de investigación, Universidad Autónoma de Baja California) N<sup>a</sup> 47, 12-18. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-CompromisoOrganizacionalDeLosProfesoresDeUnaUniver-4749342.pdf>.
- Manrique (2016). Gestión y diseño: convergencia disciplinar. Bogotá Colombia. (40), p. 129-158. <https://www.redalyc.org/journal/646/64646279006/html/>. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>.
- Martines (2017), Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016 [file:///e:/posgrado%20unsch/ciclo%20iv/tesis%20iii/antecedente/verificar/edgar\\_tesis\\_doctor\\_2017%20\(1\).pdf](file:///e:/posgrado%20unsch/ciclo%20iv/tesis%20iii/antecedente/verificar/edgar_tesis_doctor_2017%20(1).pdf).
- McMillan, J. & Schumacher, S. (2005), investigación educativa. Addison Wesley Longman [https://desfor.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan\\_J.\\_H.\\_Schumacher\\_S.\\_2005.\\_Investigacion\\_educativa\\_5\\_ed..pdf](https://desfor.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan_J._H._Schumacher_S._2005._Investigacion_educativa_5_ed..pdf).
- Mendoza, W. (2015). *Relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Educación de Ayacucho: 2015*. (tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga). <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2827442?locale=en>

- Meyer y Allen (1991). Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2016). Encuesta sobre satisfacción laboral. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/#enaho>.
- Mori, Z. Lliuya L. Herrera, F. & Mas, M. (2017). Compromiso organizacional docente de una institución educativa inicial pública del sector nueva Rioja, Rioja, San Martín. (proyecto de tesis, Universidad Marcelo Champagnat-San Martín). Repositorio institucional <https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/226/9.%20Proyecto%20%28Mori%2c%20Lliuya%2c%20Herrera%2c%20Mas%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona España. Gedisa editorial. [http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin\\_Introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf).
- Niño, V. (2011). Metodología de la investigación. Bogotá. Edc. La U
- Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique
- Presidencia del Consejo de Ministros N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. El peruano. Normas Legales P. 10. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf?v=1584330685](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf?v=1584330685).
- Quispe, R. (2012). Metodología de la investigación pedagógica. Ayacucho. COPYGRAPH BAUTISTA. Primera edición.

- Rayo, S. (2020). *Compromiso organizacional docente en tres instituciones educativas de la UGEL 04 Comas, 2020*. (tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58568/Rayo\\_PSA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58568/Rayo_PSA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*. 1 (67-86). Recuperado en [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649%20(1).pdf)
- Saldívar, C. (2015). *Gestión educativa y compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO, UGEL 07, 2015* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8311/Saldivar\\_PCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8311/Saldivar_PCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- SEP (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: sep-inee.
- Steers, R (1977). Antecedentes y resultados del compromiso organizacional". *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima Perú. Recuperado el 25 de agosto del 2021 <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/219162spa.pdf>.
- Valenzuela, J. & Torres, N. (2011). *Dirección de instituciones educativas*. Pasco. Centro Delfos primera edición. Recuperado. [https://www.academia.edu/9251994/Torres\\_y\\_Valenzuela\\_Direcci%C3%B3n\\_de\\_Instituciones\\_Educativas\\_01\\_11\\_2011](https://www.academia.edu/9251994/Torres_y_Valenzuela_Direcci%C3%B3n_de_Instituciones_Educativas_01_11_2011).

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable e Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b> <b>PE1:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021? <b>PE2:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión</p>	<p><b>Objetivo general</b> Establecer la relación que existe entre la gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021</p> <p><b>Objetivos específicos</b> <b>OE1:</b> Determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021. <b>OE2:</b> Determinar la relación que existe entre la gestión escolar y la</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre la gestión escolar y el compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> <b>PE1:</b> Existe relación significativa entre la gestión escolar y la dimensión afectiva en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021. <b>PE2:</b> Existe relación existe entre la gestión escolar y dimensión normativa en las</p>	<p><b>VARIABLE 1</b> <b>GESTION ESCOLAR</b> <b>Pedagogía curricular:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento al perfeccionamiento pedagógico</li> <li>• Planeación pedagógica compartida.</li> <li>• Centralidad del aprendizaje</li> <li>• Compromiso de aprender.</li> <li>• Equidad en las oportunidades de aprendizaje.</li> </ul> <p><b>Organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo efectivo.</li> <li>• Clima de confianza.</li> <li>• Compromiso de enseñar.</li> <li>• Decisiones compartidas.</li> <li>• Planeación institucional.</li> <li>• Autoevaluación.</li> <li>• Comunicación del desempeño.</li> <li>• Redes escolares.</li> <li>• Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)</li> </ul>	<p><b>Tipo</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño</b> No experimental correlacional</p> <p><b>Población</b> Directores y docentes de I.E. de nivel inicial del distrito de Ayacucho.</p> <p><b>Población</b> Estuvo constituido por un total de 71 personas entre directores y docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho</p> <p><b>Muestra</b></p>

<p>escolar y dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021?</p>	<p>dimensión normativa en las instituciones educativas del nivel inicial el distrito de Ayacucho, 2021.</p> <p><b>OE3:</b> Determinar la relación que existe entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.</p>	<p>instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.</p> <p><b>PE3:</b> Existe relación existe entre la gestión escolar y dimensión continua en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021.</p>	<p><b>Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de recursos.</li> <li>• Control escolar.</li> <li>• Infraestructura</li> </ul> <p><b>Participación social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social CEPS).</li> <li>• Participación de los padres en la escuela.</li> <li>• Apoyo al aprendizaje en el hogar</li> </ul> <p><b>VAERIBLE 2</b></p> <p><b>Afectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad.</li> <li>• Sentimiento de pertenencia.</li> <li>• Integración.</li> </ul> <p><b>Normativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de continuar.</li> <li>• Permanencia.</li> <li>• Inseguridad</li> </ul> <p><b>Continua</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios laborales.</li> <li>• Lealtad y Sentimiento.</li> </ul>	<p>estará constituido por un total de 71 personas entre directores y docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ayacucho</p> <p><b>Técnica</b> Se utilizó la Encuesta.</p> <p><b>Instrumento.</b> Cuestionario de gestión escolar y compromiso organizacional.</p> <p><b>Validez y confiabilidad</b> A través de juicio de 3 profesionales expertos.</p> <p><b>Confiabilidad:</b> Se realizó mediante el estadígrafo Alpha de Cronbach.</p>
--	--	---	---	---

**Anexo 2***Ficha técnica del compromiso organizacional*

INSTRUMENTO	Cuestionario Compromiso Organizacional
Autora	Elizabeth M. Montoya Santos
Administración	Individual
Año	2014
País de origen	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima- Perú
Link	hrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorioacademico.upc.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2F10757%2F581494%2FTESIS%2BF1%3Bjsessionid%3D074C9A53D05FE47B17FB169104BB5E6F%3Fsequence%3D1&cflen=682097
Objetivos	Valorar el compromiso organizacional
Dimensiones	Afectivo
	Normativa
	Continua
Adaptado	Lic. Janett Vargas Gonzales
Año	2021
Campo de aplicación	Directivos y docentes de instituciones educativas del nivel inicial.
Duración	El tiempo será de 30 minutos
calificación	La escala de valoración es ordinal Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

### Anexo 3

#### *Cuestionario sobre el compromiso organizacional*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
UNIDAD DE POSGRADO DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### CUESTIONARIO SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### Introducción

Estimado(a) docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del compromiso organizacional de la institución educativa en la cual usted labora, lo cual ayudará a identificar las falencias y oportunidades para mejorar nuestra labor pedagógica. La información es completamente anónima, por lo que se le solicita responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Autora: Lic. Janett Vargas Gonzales

#### Instrucciones

Responda las preguntas marcando con aspa (X) en un solo recuadro, según su opinión y teniendo en cuenta la valoración.

1 =Nunca	2 = casi nunca	3 = A veces	4 = Casi siempre	5 = Siempre
----------	----------------	-------------	------------------	-------------

N°	Dimensión N° 1: Afectiva Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
01	Actualmente trabajo en esta Institución más por gusto, que por necesidad.					
02	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi Institución.					
03	Esta Institución tiene un gran significado personal para mí.					
04	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
05	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.					

06	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.					
07	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo					
	Dimensión N° 2: Normativa ítems					
08	Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
09	Aunque tuviese ventajas en otras instituciones, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.					
10	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.					
11	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.					
12	La institución donde trabajo merece mi lealtad.					
13	Creo que le debo mucho a esta institución.					
	Dimensión N° 3: Continua ítems					
14	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra, no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
15	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.					
16	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
17	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
18	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.					

Muchas gracias por su colaboración

**Anexo 4***Ficha técnica de la gestión escolar*

INSTRUMENTO	Cuestionario Gestión Escolar
Autor	Edgar Luis Martínez Huamán Br. Celia Giovanna Saldívar Pedraza
Administración	Individual
Año	2017
País de origen	Lima Perú. Universidad Peruana Unión
Link	chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.ucv.edu.pe%2Fbitstream%2Fhandle%2F20.500.12692%2F8311%2FSaldivar_PCG.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&cIen=4710411
Objetivos	Valorar la Gestión escolar
Dimensiones	Pedagógico curricular
	Organizativa
	Administrativa
	Participación social
Adaptado	Lic. Janett Vargas Gonzales
Año	2021
Campo de aplicación	Directivos y docentes de instituciones educativas del nivel inicial.
Duración	El tiempo será de 30 minutos
calificación	La escala de valoración es ordinal Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

**Anexo 5***Cuestionario sobre la gestión escolar***UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA****ESCUELA DE POSGRADO****UNIDAD DE POSGRADO DE LA****FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN****MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL****CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR****INTRODUCCION:**

Estimado(a) docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la Gestión escolar de la institución educativa en la cual usted labora, lo cual ayudará a identificar las falencias y oportunidades para mejorar nuestra labor pedagógica. La información es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

AUTORA: Lic. Janett Vargas Gonzales

**INSTRUCCIONES:**

Responda las preguntas marcando con aspa (X) en un solo recuadro, según su opinión y teniendo en cuenta la valoración.

1 =Nunca	2 = casi nunca	3 = A veces	4 = Casi siempre	5 = Siempre
----------	----------------	-------------	------------------	-------------

N°	DIMENSION N° 1: Pedagógico curricular Ítems	VALORACION				
		1	2	3	4	5
01	El personal docente domina del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica					
02	El personal docente considera las características y necesidades individuales de los estudiantes, así como brindar condiciones para su aprendizaje					

03	Los docentes realizan el Proyecto Curricular de la Institución de acuerdo a las necesidades y expectativas de alumnos.					
04	El personal docente realiza trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes ciclos.					
05	El personal docente mantiene altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender.					
06	El personal docente selecciona estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje.					
07	Los docentes planifican en forma adecuada las actividades de evaluación.					
08	Los docentes utilizan los instrumentos de evaluación de acuerdo a las exigencias del enfoque pedagógico.					
09	El personal docente tiene metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC.					
	DIMENSION N° 2: Organizativa ítems					
10	Existe un sistema de trabajo planificado de los directivos, docentes y administrativos.					
11	Hacen buen uso de los ingresos económicos para la mejora de la Institución educativa.					
12	Se incorpora el diagnóstico preciso de las necesidades de los estudiantes en el PEI					
13	El PEI se operativiza cada año a través de los Planes Anuales (PAT) debidamente implementados, cuya ejecución es asumida por la 20comunidad educativa.					
14	La infraestructura de la Institución Educativa se encuentra en buen estado y es apropiada para el desarrollo de las actividades académicas.					
15	El director y equipo directivo crea alianzas estratégicas con las organizaciones del entorno.					
16	Los actores educativos: directivos, docentes, estudiantes, administrativos, trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales, de confianza y con actitud de mejora permanente.					
17	Articula la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
18	Cuenta la Institución Educativa con los servicios educativos para la satisfacción de la comunidad educativa.					
	DIMENSION N° 3: Administrativa ítems					
19	Cuenta con liderazgo pedagógico y vela por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica					
20	Dispone de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género.					
21	Gestiona la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de la comunidad u otras entidades					

22	Se respeta la estructura organizativa de la institución.					
23	Cuenta con una gestión de ingresos y matrícula de alumnos.					
24	La Gestión presupuestal garantiza el buen manejo ético y técnico y la generación de recursos propios para el desarrollo académico, administrativo y el bienestar institucional					
	DIMENSIO N° 4: Participación social. ítems					
25	Existe participación de la comunidad en la gestión de la IE.					
26	Articula la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación, para dar soporte y garantizar al aprendizaje de los estudiantes					
27	La I.E. realizan alianzas estratégicas con la comunidad educativa.					
28	Permite que los padres de familia y/o comunidad estudiantil discutan temas que son parte de la problemática de los alumnos, para arribar a soluciones conjuntas con las mismas.					
29	Fomenta la participación de la comunidad estudiantil, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución.					
30	Fomenta la participación de las comunidad y familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes					

## Anexo 6

### Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre gestión escolar

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	
	Total	10	100,0

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	30

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	109,40	186,267	,527	,866
ITEM2	109,50	185,389	,543	,866
ITEM3	109,60	185,378	,534	,866
ITEM4	109,90	195,878	,449	,870
ITEM5	109,60	197,600	,134	,875
ITEM6	109,80	200,844	,015	,877
ITEM7	109,70	200,900	,012	,877
ITEM8	109,60	185,378	,534	,866
ITEM9	109,90	195,878	,449	,870
ITEM10	109,10	188,544	,535	,866
ITEM11	109,10	188,544	,535	,866
ITEM12	109,50	194,278	,569	,868
ITEM13	109,10	188,544	,535	,866
ITEM14	109,10	188,544	,535	,866
ITEM15	109,50	194,278	,569	,868
ITEM16	109,60	197,600	,134	,875
ITEM17	109,80	200,844	,015	,877
ITEM18	109,70	200,900	,012	,877
ITEM19	109,50	202,056	-,029	,878
ITEM20	109,50	194,278	,569	,868
ITEM21	109,40	186,267	,527	,866
ITEM22	109,50	185,389	,543	,866
ITEM23	109,60	185,378	,534	,866
ITEM24	109,90	195,878	,449	,870
ITEM25	109,60	197,600	,134	,875
ITEM26	109,10	188,544	,535	,866
ITEM27	109,50	194,278	,569	,868
ITEM28	109,10	188,544	,535	,866
ITEM29	109,10	188,544	,535	,866
ITEM30	109,50	185,389	,543	,866

**Anexo 7***Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre compromiso organizacional***Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	18

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	79,20	32,400	-,259	,748
ITEM2	78,90	32,322	-,203	,732
ITEM3	78,90	30,100	,146	,744
ITEM4	78,90	33,433	-,602	,737
ITEM5	78,90	33,433	-,602	,737
ITEM6	78,90	33,433	-,602	,747
ITEM7	79,10	30,989	,004	,736
ITEM8	78,90	27,211	,642	,722
ITEM9	78,80	29,067	,459	,735
ITEM10	78,80	29,067	,459	,735
ITEM11	79,10	31,211	,006	,751
ITEM12	79,10	31,211	,006	,721
ITEM13	78,90	31,433	-,056	,744
ITEM14	78,90	31,433	-,056	,754
ITEM15	78,90	31,433	-,056	,734
ITEM16	79,00	30,667	,085	,768
ITEM17	78,90	31,211	-,032	,758
ITEM18	78,90	25,878	,889	,760

## Anexo 8

### Autorizaciones



**LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA", DEL DISTRITO DE AYACUCHO, PROVINCIA DE HUAMANGA, REGIÓN AYACUCHO, EXPIDE LA SIGUIENTE:**

## AUTORIZACIÓN

A la estudiante Janett VARGAS GONZALES, de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para que pueda aplicar el cuestionario al directivo y docentes del nivel inicial, como parte de la investigación que realiza sobre "Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho - 2021"

Se expide la presente a solicitud escrita de la interesada.

Ayacucho, 16 de julio de 2021



LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 432-19/Mx-P DE  
MOLLEPATA, DEL DISTRITO DE AYACUCHO, PROVINCIA DE HUAMANGA, REGIÓN  
AYACUCHO, EXPIDE LA SIGUIENTE

## AUTORIZACIÓN

A la estudiante Janett VARGAS GONZALES, de la escuela de posgrado de la  
Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para que pueda aplicar el  
cuestionario al personal directivo, docentes del nivel inicial como parte de la  
investigación que realiza sobre “Gestión escolar y compromiso organizacional en las  
instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021”

Se expide la presente a solicitud escrita de la interesada.

Ayacucho 12 de agosto de 2021.

Atentamente,



SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR  
CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

SEÑORA. Lic. Carmen Irasema Cavero Molina

DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 431 "MANUEL LA SERNA"-AYACUCHO.

VARGAS GONZALES, Janett identificada con DNI N° 70907847, con domicilio en el Asentamiento humano Los artesanos Mz G Lt 03, estudiante de la Maestría de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-mención Gestión Educacional, ante usted recorro y expongo:

Que, estando por culminar mis estudios superiores de posgrado y teniendo la necesidad de realizar la ejecución de mi proyecto de tesis titulada "**Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021**" recorro a su digno despacho para solicitar la autorización de llevar a cabo dicha investigación, mediante el llenado de un cuestionario directivo y docente de la prestigiosa institución que usted dirige, los hallazgos que se evidencien, serán de suma importancia para el mejoramiento de la educación de nuestra región.

POR LO EXPUESTO:

A usted, Sra. directora, suplico acceder mi petición.

Ayacucho 15 de diciembre de 2021

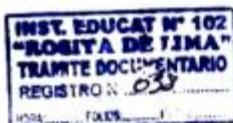


Lic. Janett Vargas Gonzales



C.C.  
Archivo

N° DNI: 70907847



30/09/21

SOLICITO AUTORIZACION PARA REALIZAR

## ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN.

SEÑORA DIRECTORA DE JARDIN DE NIÑOS N° "102 ROSITA DE LIMA"  
AYACUCHO.

VARGAS GONZALES, Janett identificada con  
DNI N° 70907847, con domicilio en el  
Asentamiento humano Los artesanos Mz G Lt 03,  
estudiante de posgrado del IV ciclo de la  
Universidad Nacional de San Cristóbal de  
Huamanga-mención en Gestión Educativa, ante  
usted recorro y expongo.

Que, estando por culminar mis estudios superiores de posgrado y teniendo la necesidad de realizar la ejecución de mi proyecto de tesis titulada **"Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho - 2021"** recorro a su digno despacho para solicitar la autorización de llevar a cabo dicha investigación, mediante el llenado de un cuestionario a directivo y docentes del nivel inicial de la prestigiosa institución que usted dirige, los hallazgos que se evidencien, serán de suma importancia para el mejoramiento de la educación de nuestra región. En ese sentido al presente adjunto cuestionario para directivos y docentes.

POR LO EXPUESTO:

A usted, Sra. directora, suplico acceder mi petición.

Ayacucho 30 setiembre de 2021

.....  
Janett VARGAS GONZALES

DNI N° 70907847

C.C.

Archivo

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR  
ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN.

SEÑORA DIRECTORA DE LA IE. N° "432 MARIA MONTESSORI" AYACUCHO.

VARGAS GONZALES, Janett identificada con  
DNI N° 70907847, con domicilio en el  
Asentamiento humano Los artesanos Mz G Lt 03,  
estudiante de posgrado del IV ciclo de la  
Universidad Nacional de San Cristóbal de  
Huamanga-mención en Gestión Educacional, ante  
usted recorro y expongo.

Que, estando por culminar mis estudios superiores de posgrado y teniendo la necesidad de realizar la ejecución de mi proyecto de tesis titulada "**Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho - 2021**" recorro a su digno despacho para solicitar la autorización de llevar a cabo dicha investigación, mediante el llenado de un cuestionario a directivo y docentes del nivel inicial de la prestigiosa institución que usted dirige, los hallazgos que se evidencien, serán de suma importancia para el mejoramiento de la educación de nuestra región. En ese sentido al presente adjunto cuestionario para directivos y docentes.

POR LO EXPUESTO:

A usted, Sra. directora, suplico acceder mi petición.

Ayacucho 04 octubre de 2021



.....  
Janett VARGAS GONZALES

DNI N° 70907847



Recibido

SOLICITO: AUTORIZACION PARA REALIZAR  
ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN.

SEÑORA DIRECTORA DE LA IE. N° "320 SAN MIGUELITO ARCANGEL"  
AYACUCHO.

VARGAS GONZALES, Janett identificada con  
DNI N° 70907847, con domicilio en el  
Asentamiento humano Los artesanos Mz G Lt 03,  
estudiante de posgrado del IV ciclo de la  
Universidad Nacional de San Cristóbal de  
Huamanga-mención en Gestión Educativa, ante  
usted recorro y expongo.

Que, estando por culminar mis estudios superiores de posgrado y teniendo la necesidad de realizar la ejecución de mi proyecto de tesis titulada "**Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021**" recorro a su digno despacho para solicitar la autorización de llevar a cabo dicha investigación, mediante el llenado de un cuestionario a directivo y docentes del nivel inicial de la prestigiosa institución que usted dirige, los hallazgos que se evidencien, serán de suma importancia para el mejoramiento de la educación de nuestra región. En ese sentido al presente adjunto cuestionario para directivos y docentes.

POR LO EXPUESTO:

A usted, Sra. directora, suplico acceder mi petición.

Ayacucho 04 octubre de 2021



Janett VARGAS GONZALES

DNI N° 70907847

C.C.

Archivo

Recibí  
Gustavo

04-08-2021





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL**

**FICHA DE VALIDACIÓN**  
**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021.

Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación: Cuestionario sobre Gestión escolar

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente					Baja				Regular				Bueno			Muy bueno			
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio																76				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																76				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																76				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																76				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																76				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																76				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos																76				
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																76				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																76				
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																76				

PROMEDIO DE VALORACION

76

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular  Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Sidney Figueroa Lizarbe	DNI	45045360
Título Profesional	Licenciado en Ciencias de la Educación		
Especialidad	Educación Primaria		
Grado Académico	Magister		
Mención	Administración de la Educación		

Lugar y Fecha: Ayacucho, 02 de junio de 2022.

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 MENCION GESTIÓN EDUCACIONAL  
 Ma. Sidney Figueroa Lizarbe



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL**

**FICHA DE VALIDACIÓN**  
**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021.

Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación: Cuestionario sobre Gestión escolar

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena																						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																			
31. D	CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio																				X																		
32. D	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																														X								
33. D	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																															X							
34. A	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																																X						
35. C	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																																X						
36. I	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																																X						
37. C	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																																X						
38. C	COHERENCIA	Entre los ítem e indicadores																																X						
39. M	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																																	X					
40. P	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																																	X					

PROMEDIO DE VALORACION

75 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Ruth Mery Curi Centeno	DNI	47282744
Título Profesional	Lic. Educación inicial		
Especialidad	Educación inicial		
Grado Académico	Magister		
Mención	Estrategias de enseñanza aprendizaje y evaluación.		

Lugar y Fecha: Ayacucho, julio 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MENTIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL**

**FICHA DE VALIDACIÓN**  
**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho – 2021.

Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación: Cuestionario sobre Compromiso organizacional.

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno			Muy bueno					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
31. D	CLARIDAD																X					
32. D	OBJETIVIDAD																	X				
33. D	ACTUALIDAD																	X				
34. A	ORGANIZACIÓN																	X				
35. S	SUFICIENCIA																	X				
36. I	INTENCIONALIDAD																	X				
37. C	CONSISTENCIA																	X				
38. C	COHERENCIA																	X				
39. M	METODOLOGÍA																	X				
40. P	PERTINENCIA																	X				

PROMEDIO DE VALORACION

80%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Delia Ayala Esquivel	DNI	28443918
Título Profesional	Lic. Pedagogía Infantil y Psicología		
Especialidad			
Grado Académico	Doctora		
Mención	Educación		

Dra. Delia Ayala Esquivel

Lugar y Fecha: Ayacucho, Agosto 2022



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MENCION GESTIÓN EDUCACIONAL**

**FICHA DE VALIDACIÓN**  
**INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO**

**DATOS GENERALES:**

Título de la Investigación: Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho - 2021.

Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación: Cuestionario sobre Compromiso organizacional.

**ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno																						
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																			
11. D	CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio																				70																		
12. D	OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																				70																		
13. D	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				70																		
14. A	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				70																		
15. A	SUFICIENCIA	Cubre los aspectos en cantidad y calidad																				70																		
16. A	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																				70																		
17. A	CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos																				70																		
18. A	COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																				70																		
19. A	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				70																		
20. A	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				70																		

PROMEDIO DE VALORACION

70

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	<i>Sidney Figueroa Lizarbe</i>	DNI	<i>45045360</i>
Título Profesional	<i>Ingeniero en Ciencias de la Educación</i>		
Especialidad	<i>Educación Primaria</i>		
Grado Académico	<i>Magister</i>		
Mención	<i>Administración de la Educación</i>		

Lugar y Fecha: *Ayacucho, 02 de junio de 2022.*


 INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES DE HUAMANGA  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
*Sidney Figueroa Lizarbe*  
 Msc. Sidney Figueroa Lizarbe

**UNSCH**ESCUELA DE  
POSGRADO**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 147-2023-UNSCH-EPG/EGAP**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N° 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNS CH, otorga lo siguiente:

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

<b>AUTOR</b>	Bach. Janett Vargas Gonzales
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b>	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
<b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>	MAESTRO
<b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
<b>TÍTULO DE TESIS</b>	Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021
<b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD:</b>	13% de similitud
<b>N° DE TRABAJO</b>	2165286783
<b>FECHA</b>	13-sept.-2023

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 13 de setiembre del 2023.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO

Ing. Edith Geovana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021

*por* Janett Vargas Gonzales

---

**Fecha de entrega:** 13-sep-2023 02:30p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2165286783

**Nombre del archivo:** TESIS\_JANETT\_VARGAS.docx (707.96K)

**Total de palabras:** 22660

**Total de caracteres:** 127176

# Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>notas-gabita.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.unsa.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>vdocuments.site</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>dpp2013.files.wordpress.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

9	1library.co Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
13	www.sepen.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.uroosevelt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 30 words



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN EDUCACIÓN. MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00314-2023-UNSCH-EPG/D**

Siendo las 8:00 a.m. de 18 de Mayo de 2023 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA director de la Escuela de Posgrado, el Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, por los siguientes miembros: Dra. Brunihda Ailly ACOSTA MELCHOR y Dra. Urcina LOAYZA GÓMEZ, para la sustentación oral y pública de la tesis intitulado, **GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL EN EL DISTRITO DE AYACUCHO, 2021.** En la Ciudad de Ayacucho del 2023, presentada por la Bach. Janett VARGAS GONZALES. Teniendo como asesora a la Dra. Delia AYALA ESQUIVEL.

A continuación se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL, Formulas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduado.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: **NECESITE (17)**

**CALIFICACION (\*)**

Apr:bado por unanimidad	x
Apr:bado por Mayoría	-
Des:probada por Unanimidad	-
Desaprobada por mayoría	-

(\*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue a la Bach. Janett VARGAS GONZALES el Grado Académico de MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL. Siendo las 9:50 hrs. Se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 9:50 a.m. hrs. Del 18 de mayo 2023.

.....  
Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA  
Director de la Escuela de Posgrado

.....  
Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES  
Director de la Unidad de Posgrado - FCE

.....  
Dra. Brunihda Ailly ACOSTA MELCHOR  
Miembro

.....  
Dra. Urcina LOAYZA GÓMEZ  
Miembro

.....  
Dr. Marco Rolando ARONES JARA  
Secretario Docente

**Observaciones:**

.....

.....