

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**Escuela de Posgrado**

**Unidad de Posgrado en Educación**



*Una Institución Adventista*

**GESTIÓN ESCOLAR Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA  
EL LOGRO DE APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN PRIMARIA: EDUCACIÓN INTERCULTURAL  
BILINGÜE, ANDAHUAYLAS, 2016**

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación,  
con mención en Gestión Educativa

Presentado por

**Edgar Luis Martínez Huamán**

**Lima, Perú, 2017**

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

Martínez Huamán, Edgar Luis

Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016 / Autor: Edgar Luis Martínez Huamán; Asesor: Dr. Salomón Vásquez Villanueva - Lima, 2017.

172 páginas: anexos, tablas.

Tesis (Maestría) -- Universidad Peruana Unión – Escuela de Posgrado. Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación. EP. Educación, 2017. Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Educación.

1. Gestión escolar.
2. compromiso organizacional.
3. logros de aprendizaje.
4. educación intercultural bilingüe.

*Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

## TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Educación con  
mención en Gestión Educativa

### JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez  
Presidente

Dr. Moisés Díaz Pinedo  
Secretario

Dr. Salomón Vásquez Villanueva  
Asesor

Dr. Donald Damazo Jaimés Zubieta  
Vocal

Dr. Carlos Daniel Corrales Ruiz  
Vocal

Lima, 06 de noviembre de 2017

**DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO<sup>1</sup> ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 6 de noviembre de 2017.

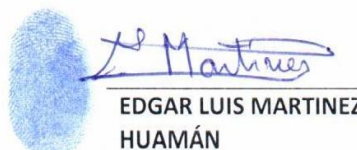
Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre **EDGAR LUIS MARTINEZ HUAMÁN**, identificado con DNI N° 31171375, nacionalidad: peruana, domiciliado en Urbanización Jardines de Talavera Mz. A, lote 6 Talavera Andahuaylas, Apurímac, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 12 de noviembre del 2014.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autora de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.

  
EDGAR LUIS MARTINEZ  
HUAMÁN  
e-mail:  
edmartinh@hotmail.com

LA UNIVERSIDAD

<sup>1</sup> El presente documento tiene su aparo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

## ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

Yo **SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA**, identificado con DNI N° 10169495, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

### **DECLARO:**

Que la tesis titulada: *Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*, constituye la memoria que presenta el Magíster Edgar Luis Martínez Huamán, para obtener el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los seis días del mes de noviembre de 2017

  
Dr. SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA

Asesor



## **DEDICATORIA**

A Emilia, mi amada esposa,  
infinita fe y alegría  
para construir día a día un mundo con amor.

A Edgar, Gabriel, Marcelo y Kaori, mis hijos,  
luz, esperanza y motivación de mi existencia.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, quien me permite conocer día a día su infinito amor.

A la Universidad Peruana Unión, por brindarme una formación académica y cristiana de calidad.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, por la oportunidad de desarrollar nuevas experiencias académicas, éticas y de aprendizaje para toda la vida.

Al asesor de tesis, Dr. Salomón Vásquez Villanueva, por su paciencia, compromiso y enseñanza magistral durante el desarrollo y culminación de la presente investigación.



## CONTENIDO

### ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

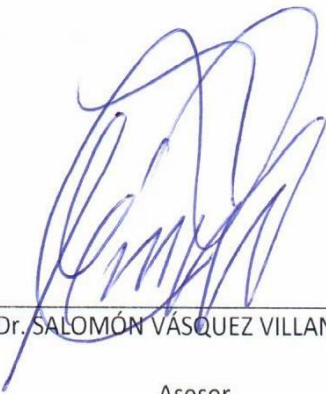
Yo **SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA**, identificado con DNI N° 10169495, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

**DECLARO:**

Que la tesis titulada: *Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*, constituye la memoria que presenta el Magíster Edgar Luis Martínez Huamán, para obtener el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los seis días del mes de noviembre de 2017

  
\_\_\_\_\_  
Dr. SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA  
Asesor



..... **V**



|   |           |
|---|-----------|
| DEDICATORIA .....   | vi        |
| AGRADECIMIENTOS .....   | vii       |
| INDICE DE TABLAS .....  | xi        |
| INDICE DE GRÁFICOS.....                                       | xiii      |
| INDICE DE ANEXOS .....  | xiv       |
| RESUMEN .....   | xv        |
| ABSTRACT.....   | xvii      |
| INTRODUCCIÓN .....  | xix       |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>                      | <b>1</b>  |
| 1. Planteamiento del problema .....                           | 1         |
| 1.1 Descripción de la situación problemática .....            | 1         |
| 1.2 Planteamiento y formulación del problema .....            | 5         |
| 2. Antecedentes .....   | 7         |
| 3. Finalidad e importancia de la investigación .....          | 14        |
| 3.1 Propósito .....   | 17        |
| 3.2 Relevancia social .....                                   | 17        |
| 3.3 Relevancia pedagógica.....                                | 17        |
| 4. Objetivos .....  | 18        |
| 4.1 Objetivo general .....                                    | 18        |
| 4.2 Objetivos Específicos .....                               | 18        |
| 5. Hipótesis de estudio de la investigación cuantitativa..... | 19        |
| 5.1 Hipótesis principal .....                                 | 19        |
| 5.2 Hipótesis derivadas .....                                 | 19        |
| 6. Variables de estudio .....                                 | 20        |
| 6.1 Variable independiente .....                              | 20        |
| 6.2 Variables dependientes .....                              | 21        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                       | <b>22</b> |
| <b>FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>            | <b>22</b> |
| 1. Marco Filosófico .....                                     | 22        |
| 2. Marco Histórico .....                                      | 27        |
| 3. Marco Teórico .....  | 38        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                                      | <b>59</b> |
| <b>MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                       | <b>59</b> |
| 3.1 Tipo de estudio .....                                     | 59        |

|                                    |   |            |
|------------------------------------|---|------------|
| 3.1.1                              | Tipo de investigación .....                                       | 59         |
| 3.1.2                              | Diseño de investigación.....                                      | 60         |
| <b>3.2</b>                         | <b>Población y muestra.....</b>                                   | <b>61</b>  |
| 3.2.1                              | Población y muestra de investigación.....                         | 61         |
| <b>3.3</b>                         | <b>Recolección de datos y procesamiento.....</b>                  | <b>63</b>  |
| 3.3.2                              | Confiabilidad y validez de los instrumentos .....                 | 66         |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>           |   | <b>80</b>  |
| <b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b> |   | <b>80</b>  |
| <b>4.1</b>                         | <b>Resultado descriptivo cuantitativo.....</b>                    | <b>80</b>  |
| 4.1.1                              | Resultado descriptivo de la variable Gestión escolar.....         | 80         |
| 4.1.2                              | Resultado descriptivo de la variable Compromiso organizacional .. | 90         |
| 4.1.3                              | Resultado descriptivo de la variable Logros de Aprendizaje.....   | 95         |
| <b>4.2</b>                         | <b>Prueba de hipótesis.....</b>                                   | <b>101</b> |
| 4.2.1                              | Análisis de correlación .....                                     | 101        |
| 4.2.2                              | Análisis de regresión .....                                       | 108        |
| <b>4.3</b>                         | <b>Resultados de la investigación cualitativa.....</b>            | <b>109</b> |
| <b>4.4</b>                         | <b>Resultados de la investigación mixta.....</b>                  | <b>124</b> |
| <b>4.5</b>                         | <b>Discusión de resultados.....</b>                               | <b>128</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>           |   | <b>135</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>       |   | <b>137</b> |
| <b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>  |   | <b>138</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                 |   | <b>142</b> |

## INDICE DE TABLAS

|          |   | Pág. |
|----------|---|------|
| Tabla 1  | <i>Población respecto a instituciones educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 2016</i> | 61   |
| Tabla 2  | <i>Instituciones Educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 2016</i>                      | 62   |
| Tabla 3  | <i>Técnicas e instrumentos de acuerdo al diseño metodológico</i>  | 63   |
| Tabla 4  | <i>Preguntas de la entrevista semiestructurada</i>  | 66   |
| Tabla 5  | <i>Estadísticas de fiabilidad para la variable Gestión escolar</i>  | 67   |
| Tabla 6  | <i>Estadísticas de fiabilidad para las dimensiones de la variable Gestión escolar</i>   | 67   |
| Tabla 7  | <i>Correlaciones Item-Total de la variable Gestión escolar</i>  | 68   |
| Tabla 8  | <i>Análisis factorial exploratorio para Gestión escolar</i>   | 70   |
| Tabla 9  | <i>Medidas de Bondad de Ajuste para el Test de Gestión Escolar</i>  | 70   |
| Tabla 10 | <i>Matriz de Correlación entre las dimensiones de Gestión escolar</i>   | 72   |
| Tabla 11 | <i>Cargas factoriales del Análisis Factorial Confirmatorio del cuestionario de Gestión escolar</i>  | 73   |
| Tabla 12 | <i>Estadísticas de fiabilidad para la variable Compromiso organizacional</i>  | 75   |
| Tabla 13 | <i>Estadísticas de fiabilidad para las dimensiones de la variable Compromiso organizacional</i>   | 75   |
| Tabla 14 | <i>Correlaciones Item-Total de la variable Compromiso organizacional</i>  | 76   |
| Tabla 15 | <i>Análisis factorial Exploratorio para Compromiso organizacional</i>   | 77   |
| Tabla 16 | <i>Medidas de Bondad de Ajuste para el Test de Compromiso organizacional</i>  | 77   |
| Tabla 17 | <i>Matriz de Correlación entre las dimensiones de Compromiso organizacional</i>   | 78   |
| Tabla 18 | <i>Cargas factoriales del Análisis Factorial Confirmatorio del cuestionario de Compromiso organizacional</i>  | 79   |
| Tabla 19 | <i>Resultado de Gestión escolar en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>   | 80   |
| Tabla 20 | <i>Resultado de la dimensión Gestión institucional y liderazgo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                | 81   |
| Tabla 21 | <i>Resultado de la dimensión Gestión curricular en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                               | 83   |
| Tabla 22 | <i>Resultado de la dimensión Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>    | 84   |
| Tabla 23 | <i>Resultado de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y comunidad en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>    | 86   |
| Tabla 24 | <i>Resultado de la dimensión Uso de la información en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                            | 87   |
| Tabla 25 | <i>Resultado de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>   | 89   |
| Tabla 26 | <i>Resultado de la variable Compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe,</i>   | 91   |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
|          | <i>Andahuaylas, 2016</i>   |     |
| Tabla 27 | <i>Resultado de la dimensión Compromiso afectivo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>   | 92  |
| Tabla 28 | <i>Resultado de la dimensión Compromiso normativo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>  | 94  |
| Tabla 29 | <i>Resultado de la dimensión Compromiso calculado en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>  | 95  |
| Tabla 30 | <i>Resultado regional de Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                                    | 97  |
| Tabla 31 | <i>Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>              | 98  |
| Tabla 32 | <i>Resultado regional de Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                       | 99  |
| Tabla 33 | <i>Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i> | 100 |
| Tabla 34 | <i>Prueba de correlación entre Gestión escolar y Compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>               | 102 |
| Tabla 35 | <i>Prueba de correlación entre Gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                   | 105 |
| Tabla 36 | <i>Prueba de correlación entre Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>         | 107 |
| Tabla 37 | <i>Modelo de regresión entre Gestión escolar y compromiso organizacional</i>   | 109 |
| Tabla 38 | <i>Características de los participantes de la investigación cualitativa</i>  | 111 |
| Tabla 39 | <i>Sistema categorial de la entrevista</i>   | 114 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|           |  | Pág. |
|-----------|--|------|
| Figura 1  | <i>Diseño Secuencial Explicativo</i>   | 60   |
| Figura 2  | <i>Resultado de Gestión escolar en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>  | 80   |
| Figura 3  | <i>Resultado de la dimensión Gestión institucional y liderazgo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                           | 82   |
| Figura 4  | <i>Resultado de la dimensión Gestión curricular en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>  | 83   |
| Figura 5  | <i>Resultado de la dimensión Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>               | 85   |
| Figura 6  | <i>Resultado de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y comunidad en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>               | 86   |
| Figura 7  | <i>Resultado de la dimensión Uso de la información en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                                       | 88   |
| Figura 8  | <i>Resultado de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>              | 89   |
| Figura 9  | <i>Resultado de la variable Compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                                    | 91   |
| Figura 10 | <i>Resultado de la dimensión Compromiso afectivo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>   | 93   |
| Figura 11 | <i>Resultado de la dimensión Compromiso normativo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>  | 94   |
| Figura 12 | <i>Resultado de la dimensión Compromiso calculado en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>  | 95   |
| Figura 13 | <i>Resultado regional de Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                                    | 97   |
| Figura 14 | <i>Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>              | 98   |
| Figura 15 | <i>Resultado regional de Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i>                       | 99   |
| Figura 16 | <i>Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016</i> | 100  |

## INDICE DE ANEXOS

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Anexo 01 | <i>Matriz de consistencia</i>  | 143 |
| Anexo 02 | <i>Matriz instrumental</i>   | 144 |
| Anexo 03 | <i>Cuestionario sobre gestión escolar en instituciones</i>   | 145 |
| Anexo 04 | <i>Cuestionario sobre compromiso organizacional</i>  | 148 |
| Anexo 05 | <i>Data de la aplicación de instrumentos</i>   | 149 |
| Anexo 06 | <i>Instrumento para el recojo de datos cualitativos</i>  | 150 |
| Anexo 07 | <i>Resultado de la Evaluación Censal de Estudiantes en instituciones educativas EIB de la provincia de Andahuaylas</i> | 151 |

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los resultados cualitativos que permiten explicar los resultados cuantitativos sobre gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

El estudio se enmarca dentro de la investigación mixta, en la que se combina el enfoque cuantitativo y cualitativo. En la parte cuantitativa, el cuestionario utilizado fue de Gestión escolar, adaptado de la Matriz de Evaluación de la calidad de la gestión de Instituciones de Educación Básica regular (Actualización versión 2.0) cuyo prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach fue de ,988; para compromiso organizacional se utilizó el cuestionario propuesto por Meyer y Allen cuya prueba de fiabilidad fue de ,987; para Logros de aprendizaje se utilizó los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de cuarto grado de primaria de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) en lectura, tanto en lengua originaria como en castellano como segunda lengua del Ministerio de Educación.

La población para la parte cuantitativa consideró a 54 instituciones educativas del nivel de educación primaria que aplican la Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 459 estudiantes y 67 docentes. Para la parte cualitativa se consideró seis docentes, tres directores y un coordinador de Acompañamiento de Soporte Pedagógico Intercultural.

Se determinó según los resultados obtenidos que los resultados cualitativos permitieron explicar los resultados cuantitativos sobre gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes en las instituciones de



Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas; asimismo, existe relación significativa positiva entre gestión escolar y compromiso organizacional siendo la correlación de Spearman de 0,897\*\* lo que indica correlación positiva muy alta; esto implica que a mejor gestión escolar mejor compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas. Sobre Gestión escolar, ninguna institución educativa se encuentra ubicada en el nivel Logrado reflejando la situación actual de las instituciones educativas respecto a la gestión porque muchas de ellas no tienen las condiciones necesarias y favorables para realizar una gestión educativa de calidad.

**Palabras clave:** Gestión escolar; compromiso organizacional; logros de aprendizaje; Educación Intercultural Bilingüe.

## **ABSTRACT**

The present research aims to analyze the qualitative results that allow to explain the quantitative results on school management and organizational commitment in the achievement of learning in the institutions of Primary Education: Bilingual Intercultural Education of the province of Andahuaylas.

The study is part of mixed research, combining the quantitative and qualitative approach. In the quantitative part, the questionnaire used was School Management, adapted from the Matrix of Evaluation of the quality of the management of Institutions of Regular Basic Education (Update version 2.0) whose test of reliability of Alpha of Cronbach was, 988; for organizational commitment, the questionnaire proposed by Meyer and Allen was used, whose reliability test was 987; for Learning Achievements, the results of the Censal Evaluation of Students (ECE) of fourth grade of Bilingual Intercultural Education (EIB) in reading, both in the native language and in Spanish as the second language of the Ministry of Education, were used.

The population for the quantitative part considered 54 educational institutions of the level of primary education that apply Intercultural Bilingual Education in the province of Andahuaylas, 459 students and 67 teachers. For the qualitative part it was considered six teachers, three directors and a coordinator of Accompaniment of Intercultural Pedagogical Support.

It was determined according to the results that the qualitative results allowed to explain the quantitative results on school management and organizational commitment in the achievement of learning in Primary Education institutions: Intercultural Bilingual Education of the province of Andahuaylas; likewise, there

is a significant positive relationship between school management and organizational commitment, with Spearman's correlation being 0.887 \*\*, which indicates a very high positive correlation; this implies that better school management better organizational commitment in the institutions of Primary Education: Bilingual Intercultural Education in the province of Andahuaylas. About School Management, no educational institution is located at the Achieved level reflecting the current situation of educational institutions regarding management because many of them do not have the necessary and favorable conditions to carry out a quality educational management.

**Keywords:** School management; organizational commitment; learning achievement; Intercultural Bilingual Education.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016”, tiene como objetivo analizar los resultados cualitativos que permiten explicar los resultados cuantitativos sobre gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas..

La configuración del trabajo de investigación contiene cuatro capítulos. El Capítulo I considera el planteamiento del problema de Investigación, antecedentes, finalidad e importancia, objetivos, hipótesis y las variables de estudio. El Capítulo II aborda el fundamento teórico de la investigación: marco filosófico, histórico, teórico y conceptual. El Capítulo III aborda el método de Investigación que comprende tipo de estudio, población y muestra, recolección de datos y procesamiento. El Capítulo IV se ocupa del análisis de los resultados, los mismos que se presentan a través de tablas y figuras. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. Planteamiento del problema**

##### **1.1 Descripción de la situación problemática**

Los actuales sistemas educativos en la mayoría de los países consideran a la gestión escolar un tema prioritario de su agenda y vienen desarrollando esfuerzos conjuntos para determinar si la educación que se imparte es de calidad.

Frente a la preocupación mundial por la calidad de la educación existen instituciones como la United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), el Instituto Internacional para la Educación Superior en la América Latina y el Caribe (IESALC), entre otros, los cuales plantean la necesidad de abarcar realidades más amplias y realizar análisis comparativo de políticas y sistemas educativos relacionados con la calidad educativa.

Sin embargo, no se puede hablar de calidad educativa sino se considera a la gestión escolar como uno de los factores claves para mejorar el logro de los aprendizajes y de esta manera alcanzar la calidad educativa. Por eso, de acuerdo con el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA, 2012) 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” (pág. 11).

La literatura especializada considera que una gestión escolar eficiente asegura un buen logro del desempeño académico de los estudiantes pero también necesita de una serie de factores como una eficiente planificación, un buen clima de aprendizaje, una gestión curricular adecuada, recursos humanos y financieros disponibles, entre otros.

En las instituciones educativas, a nivel nacional y local, se observa la siguiente problemática: una dirección escolar centrada en el aspecto administrativo y sin metas concretas sobre el logro de aprendizaje de los estudiantes, un descuido del liderazgo por parte de los directivos así como una carencia de diálogo y comunicación con la comunidad educativa, padres de familia alejados de la escuela, desinformación sobre el rendimiento escolar y padres de familia que no prestan apoyo en la formación de sus hijos, etc.

Esta problemática se agrava cuando se observa el poco compromiso organizacional de directivos y docentes por mejorar los procesos educativos y resultados académicos de los estudiantes reflejados en la Evaluación Censal traducidos en Logros de Aprendizaje que se realiza cada año en nuestro país.

Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del año 2015 que presenta el Ministerio de Educación (Minedu) sobre el Logro de Aprendizaje de los estudiantes muestran que la región Apurímac está ubicada en los últimos lugares y presenta la evaluación de capacidades en Lectura y matemáticas con los siguientes datos: En lectura, en inicio

10,7%; en proceso 53,1% y satisfactorio 36,2%. Los resultados en Matemáticas reflejan que están ubicados en inicio 41,5%, en proceso 40,9% y satisfactorio 17,6%.

Toda esta problemática se presenta dentro de un contexto lingüístico y rural donde el centro educativo tiene su funcionamiento en respuesta a la diversidad cultural y lingüística del país.

En muchas instituciones educativas se viene desarrollando la Educación Intercultural Bilingüe como una propuesta pedagógica que considera la diversidad cultural y lingüística de los pueblos originarios, andinos y amazónicos, para desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje de manera pertinente y contextualizada, a partir de la realidad cultural y lingüística, tomando como base los saberes, conocimientos y valores socio culturales, donde se hace uso de la lengua materna y la segunda lengua de los estudiantes, que se trabaja en el aula y la comunidad.

El papel que juegan las lenguas y la cultura en el proceso educativo reviste una importancia decisiva y, en razón de ello, resulta necesario impulsar un tratamiento adecuado de las lenguas y de la cultura en la educación, bajo la modalidad de la Educación Intercultural Bilingüe. Una escuela intercultural bilingüe es “aquella que brinda un servicio educativo de calidad a niños, niñas y adolescentes de inicial, primaria y secundaria que pertenecen a un pueblo indígena u originario, y que hablan una lengua originaria como primera o como segunda lengua” (Ministerio de Educación, 2013).



De acuerdo al Ministerio de Educación (2013), en este tipo de instituciones educativas:

los estudiantes deberán lograr óptimos niveles de aprendizaje al desarrollar un currículo intercultural que considera los conocimientos de las culturas locales articulados a los de otras culturas, cuentan con materiales educativos pertinentes en la lengua originaria y en castellano y tiene docentes formados en Educación Intercultural Bilingüe que manejan la lengua de los estudiantes y el castellano, y desarrollan los procesos pedagógicos en estas dos lenguas desde un enfoque intercultural. La escuela intercultural bilingüe es una institución educativa inserta en la comunidad, que responde a sus intereses y necesidades y que tiene una estructura y funcionamiento acordes con la cultura de los estudiantes”. (p. 42).

En la provincia de Andahuaylas se viene impulsando la educación intercultural bilingüe y la generalización del quechua para todos como un aspecto pertinente a la realidad socio cultural y lingüística de la zona. Sin embargo, la realidad educativa, específicamente en las instituciones educativas de Educación Intercultural Bilingüe es preocupante: resultados de las Pruebas de Evaluación Censal en comprensión lectora indican que los estudiantes están en nivel de inicio (el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el grado, se encuentra al inicio del desarrollo de sus aprendizajes) con 20,7%; en proceso (el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el grado, se encuentra en camino de lograrlo

pero tiene dificultades) con 48,2% y satisfactorio (el estudiante logró los aprendizajes esperados para el grado y está listo para seguir aprendiendo) con 31,1%.

Por tal razón, es importante realizar un estudio que aborde la gestión escolar y el compromiso organizacional como elementos fundamentales en el Logro de Aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria – Educación Intercultural Bilingüe porque la educación es aspecto clave en el cual se forma el recurso humano que requiere el país; y donde juega un papel trascendental la educación básica para la generación de conocimientos y tecnologías necesarias y el desarrollo y la transformación de la sociedad.

## **1.2 Planteamiento y formulación del problema**

El planteamiento del problema en estudios de investigación mixta requiere que este planteamiento evidencie claramente la utilización así como la integración tanto del enfoque cuantitativo como del enfoque cualitativo. Considerando lo planteado anteriormente Hernández, Fernández y Baptista (2014) recomiendan formular las preguntas, así como los objetivos, cuantitativos y cualitativos de manera separada.

Para un estudio de investigación mixta, con un diseño explicativo secuencial, donde primero hay una fase de recolección cuantitativa y luego otra fase cualitativa, se plantea y formula el problema general de la siguiente manera.

**Problema general:**

¿De qué manera los resultados cualitativos permiten explicar los resultados cuantitativos sobre gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas?

**Formulación del problema de la investigación cuantitativa**

Para la parte cuantitativa se formularon las siguientes interrogantes:

- ¿Existe relación entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas?
- ¿Existe relación entre gestión escolar y logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas?
- ¿Existe relación entre compromiso organizacional y logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas?

**Formulación del problema de la investigación cualitativa**

Asimismo, se formularon las preguntas de investigación relacionadas con la fase cualitativa:

- ¿Cómo se realiza la gestión escolar en una institución EIB?, ¿Cuáles son las características de gestión escolar en el contexto EIB?, ¿De qué manera participan los padres de familia en la gestión escolar?
- ¿Cómo se evidencia el compromiso organizacional de docentes y directivos en la escuela?, ¿Sientes satisfacción personal, institucional como docente de una escuela EIB?
- ¿Por qué su institución educativa tiene esos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes? ¿La evaluación en ambas lenguas refleja los aprendizajes de los niños y niñas?

## 2. Antecedentes

Entre los antecedentes del presente trabajo de investigación se tienen los siguientes:

Antecedentes internacionales

- Gómez, I. (2012) en el trabajo de investigación titulado “*Dirección escolar y atención a al diversidad: rutas para el desarrollo de una escuela para todos*”, cuyo objetivo fue analizar, describir, contrastar e interpretar la gestión de la diversidad y las prácticas directivas inclusivas de los equipos directivos de los centros públicos de Educación Infantil y Primaria de Andalucía acogidos al Plan de Educación Compensatoria estudiando un caso concreto de buenas prácticas directivas inclusivas que construyen una escuela para todos y todas. La metodología utilizada corresponde al enfoque cualitativo, de corte etnográfico cuyos instrumentos fueron la observación participante, la entrevista, el diario de campo, las fotografías, las

grabaciones en video; la población y muestra de estudio fue un centros de Educación Infantil y Primaria andaluz y mancomunado. La conclusión es la siguiente:

- “La gestión de la diversidad se lleva a cabo a través de prácticas directivas inclusivas tales como el entusiasmo del equipo directivo, la promoción de la cultura inclusiva en la escuela (estableciendo actitudes, creencias, valores... comunes a toda la comunidad), teniendo como objetivo la mejora de la prácticas de enseñanza-aprendizaje y la colaboración de toda la comunidad educativa y de otras instituciones”.

- Aguilera, V. (2011) cuya investigación titulada “*Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*” tuvo como objetivo general establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. La investigación fue de tipo mixto. La muestra fue seleccionada en base a escuelas pertenecientes a la Fundación Creando Futuro que mantienen niveles de estudios de Básica y Pre básica. La conclusión arribada es la siguiente:

- “Los centros de la Fundación Creando Futuro se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos

tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones”.

- Ovelar, L. (2013) en la tesis “*Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*”, cuyo objetivo general fue determinar la cultura organizacional de la Universidad nacional de Este (UNE) y sus diferentes facultades basada en la tipificación realizada por Geert Hofstede para las culturas organizacionales. El tipo de investigación fue mixta. El instrumento utilizado corresponde al planteado por Geert Hofstede sobre los diferentes aspectos planteados para la tipificación de la cultura organizacional con escala tipo Likert. La población y muestra de estudio estuvo constituido por 368 alumnos, 118 funcionarios y 159 docentes. La conclusión es la siguiente:
  - “La cultura organizacional de la Universidad nacional de Este (UNE) está más orientada a los resultados. En las culturas orientadas a los resultados las personas se sienten más confortables y confiadas en tareas de cierto riesgo, en las que tienen que poner el máximo esfuerzo, mientras sienten que cada día llega cargado de nuevos desafíos. En estas organizaciones las personas fácilmente aceptan los riesgos y hacen grandes esfuerzos por lograr los objetivos. Considerando que la media de puntuaciones se ubica hacia la orientación de resultados se cree que esta relación se orienta con las tendencias de la educación superior hacia el siglo XXI”.
- Donadello, B. (2011) que en su trabajo titulado “*El Director en los centros de educación primaria. Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto de la calidad de centro. Estudio de*

*caso de un CRA*” utilizó un diseño de investigación cualitativo, en su modalidad de estudio de caso único, cuyos instrumentos fueron la entrevista semi estructurada, observación externa, análisis documental y notas de campo. La muestra fue 1 director y 17 profesores de un Colegio Rural Agrupado (CRA) de enseñanza primaria del medio rural de Zaragoza. La principal conclusión es la siguiente:

- “Sobre las actividades de liderazgo Educativo (equipo directivo) se concluye que en un CRA pequeño no suele haber una división estricta de responsabilidad con respecto a actividades. E incluso se puede decir que algunas actividades las lleva otro integrante del equipo directivo en lugar de quien realmente debería hacerse cargo de dicha tarea”.
- Alonso, M. (2011) que en su trabajo de investigación *“El impacto de la diversidad socio-cultural en la escuela primaria desde la perspectiva del docente: perfil psico-social y (re) construcción de significados”*, tuvo como objetivo general analizar y comprender las experiencias y significados construidos por el profesorado de primaria respecto de la educación multicultural, en diferentes escenarios educativos caracterizados por la mayor o menor presencia de alumnado extranjero. El tipo de investigación fue un estudio cualitativo, recogidos mediante la técnica de entrevista. La muestra está compuesta por un total de 281 profesores pertenecientes a 29 centros educativos (públicos y concertados) de nivel Primario de diferentes localidades de la Provincia de Guipuzcoa (País Vasco). La conclusión es la siguiente:



- “La política educativa en torno al tratamiento de la diversidad étnica y cultural en las escuelas, tiene a la *normalización lingüística* como eje y como estrategia pedagógica común. Este hecho, se hace presente en las escuelas, a través de los recursos didácticos, las practicas, la formación que recibe el profesorado especializado, la identidad de los centros, su cultura organizacional, y los significados construidos en torno a ello. De esta manera, el tratamiento dado a la educación multicultural, se presenta en consonancia con la política educativa que se sostiene y su instrumentalización. La educación multicultural cobra existencia en la medida en que en los centros haya alumnado extranjero, y que dicha presencia además, represente una proporción determinada con respecto al alumnado autóctono”.
- Porras, E. (2013) en el trabajo titulado “*Implantación del sistema de gestión de la calidad en instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples*”, tuvo como objetivo general identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia). El tipo de investigación fue cualitativa, con estudio de casos múltiples; los instrumentos utilizados fueron la encuesta, el análisis de documentos, la validación de datos por parte de los docentes y los directivos y la observación participante. La muestra fueron ocho instituciones

educativas ubicadas en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta, al suroriente de Bogotá, capital de Colombia.

La principal conclusión fue:

- “Los *estudiantes* de los ocho casos analizados en la primera etapa de este estudio, están ‘bastante satisfechos’ en general, con sus colegios, unos en mayor grado que otros. Los *docentes* de siete de los ocho colegios se sienten ‘bastante satisfechos’, en general, con su colegio, unos en mayor grado que otros. Sólo los del Colegio 2, están ‘poco satisfechos’. Los *padres* de seis de los ocho casos analizados en la primera etapa, se sienten ‘bastante satisfechos’, en general, con su colegio, unos en mayor grado que otros. Los padres de los Colegios 3, y 7, se sienten ‘poco satisfechos’. En general, los estudiantes y los docentes se sienten más satisfechos que los padres. Según el análisis factorial realizado, de las ocho dimensiones estudiadas a través del cuestionario aplicado a los estudiantes, la dimensión *Seguridad emocional* muestra alta incidencia en su satisfacción, fundamentalmente los factores relacionados con *el trato que reciben* de parte de las personas con quienes interactúan en el colegio”.

#### Antecedentes nacionales

- La Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC, 2006) del Ministerio de Educación realizó el estudio “Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana. Estudio cualitativo en cinco escuela estatales de Lima”. El tipo de investigación fue cualitativo y la estrategia

de investigación fue el estudio de casos. Este trabajo se realizó en cinco instituciones educativas públicas primarias polidocentes completas de Lima Metropolitana, ubicadas en contextos desfavorecidos. Posteriormente, fueron seleccionadas dos escuelas de la muestra de estudio porque tenían un rendimiento alto, dos por tener un rendimiento bajo y una por tener un rendimiento medio en la EN 2004. Las conclusiones son las siguientes:

- “La escisión entre la gestión institucional y pedagógica no permite integrar los distintos espacios de la escuela bajo los objetivos que se plantea. Pareciera entonces que las funciones institucionales y las prácticas de los actores, así como la gestión de la escuela no se articulan ni tienen como meta la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Nos preguntamos entonces ¿quién se responsabiliza en las escuelas de asegurar dichos aprendizajes?”
- “El concebir a la escuela como un conjunto de espacios desconectados dificulta promover la formación integral de los estudiantes que por definición no puede reducirse al ámbito del aula (y dentro de éste espacio a los aspectos cognitivos), negando la interdependencia entre el aprendizaje y la convivencia. Por otro lado, es posible identificar una constante dialéctica tanto en la práctica como en el discurso docente en el que se evidencia la coexistencia de enfoques antagónicos (tradicional y nuevo enfoque pedagógico), del mismo modo en la convivencia en el aula también es notoria la coexistencia de un modelo autoritario con algunas prácticas democráticas emergentes. De allí que, a pesar de que los docentes

manifiesten el desarrollo de una «formación integral», las estrategias para manejar una convivencia adecuada respondan más bien a una lógica de control del orden que al desarrollo de la autonomía y la autorregulación coherentes con una visión de convivencia democrática. No se reflexiona aún sobre la importancia de la participación y de la convivencia democrática en los aprendizajes de los estudiantes desde un enfoque de «educación integral», y se continúa percibiendo al espacio del aula como desconectado del espacio escolar”.

### **3. Finalidad e importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

- Relevancia social: un estudio de investigación que explique el funcionamiento de la gestión institucional, los avances, dificultades y perspectivas en las escuela de educación primaria que aplican el enfoque de Educación Intercultural Bilingüe es quizá el mejor beneficio que se puede obtener para reflexionar y optimizar los procesos educativos encaminadas a lograr una adecuada gestión de la calidad educativa pertinente a la realidad sociocultural y lingüística de una provincia y región que tiene como objetivo la construcción de una identidad a partir de la lengua quechua. Por consiguiente, se justifica porque se quiere explicar la manera de realizar una gestión escolar en contextos desfavorecidos, especialmente en las zonas rurales en el Perú.
- Relevancia educativa: los resultados de esta investigación serán de gran utilidad para el diseño estrategias de gestión educativa acordes a

las necesidades y retos de la sociedad actual, especialmente en contextos bilingües y rurales. Con esta contribución las instituciones de educación básica tendrán una sólida base científica para la planeación, organización, ejecución y evaluación del proceso de gestión escolar. El presente estudio será también de utilidad para la educación peruana, especialmente para aquellos lugares donde aplican la educación intercultural bilingüe porque servirá como punto de referencia para la evaluación de la calidad educativa y la toma de decisiones, sobre el rumbo que deberá seguir el sistema de educación peruana respecto a la gestión escolar como aspecto importante en el logro de la calidad educativa, específicamente orientada a la educación intercultural bilingüe.

- Relevancia práctica: el sistema educativo peruano está buscando que la educación que se imparte sea una educación de calidad basada en estándares internacionales. La calidad de una organización se puede definir como el conjunto de características que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades para las cuales fue creada. Por tanto, contar con una eficiente y eficaz gestión escolar, es una necesidad básica para alcanzar la calidad educativa.
- Relevancia teórica: la presente investigación aportará elementos para el conocimiento. Permitirá llenar algunos vacíos de conocimiento sobre la gestión escolar en contextos rurales y en aquellos donde se vienen aplicando el enfoque de educación intercultural bilingüe, considerando que existen muy pocas investigaciones publicadas en el Perú sobre las variables en estudio. Asimismo, esta investigación se constituirá en

fuente importante para la generación de nuevas ideas de investigación en el ámbito educativo. De esta manera, esta investigación surge y se justifica, en parte, debido a la escasez de investigaciones en nuestro país sobre la gestión escolar en el marco de una concepción de liderazgo pedagógico y la gestión educativa bajo el modelo de eficacia escolar.

- Relevancia metodológica: considerando la naturaleza del objeto de estudio que se encuentra dentro del campo de estudio, esto es, la gestión educativa, el uso del método mixto de investigación constituye una alternativa para explicar de manera más profunda las variables mencionadas. Durante la etapa de elección del tema se ha pensado que la propia naturaleza del tema que se aborda, por ser compleja, relevante, con diversidad en percepciones, creencias y prácticas de gestión escolar, la metodología mixta (enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo) se presenta como uno de los enfoques que proporcionaría mejores ventajas y beneficios para responder del mejor modo a las preguntas de investigación. Es necesario señalar que la combinación de métodos cuantitativos y métodos cualitativos no limita la forma de investigación sino la combinación de diferentes formas de recolección de datos y de análisis es también combinación de distintas concepciones acerca de la comprensión de la realidad educativa, y porque ayuda a generar nuevas ideas y una mejor comprensión del problema que se investiga. Por eso, el método mixto de investigación intenta legitimar el uso de múltiples aproximaciones para explicar el objeto de investigación.

### **3.1 Propósito**

### **3.2 Relevancia social**

Un estudio de investigación que explique el funcionamiento de la gestión institucional, los avances, dificultades y perspectivas en las escuela de educación primaria que aplican el enfoque de Educación Intercultural Bilingüe es el mejor beneficio que se puede obtener para reflexionar y optimizar los procesos educativos encaminadas a lograr una adecuada gestión de la calidad educativa pertinente a la realidad sociocultural y lingüística de una provincia y región que tiene como objetivo la construcción de una identidad a partir de la lengua quechua. Por consiguiente, se justifica porque se ha querido explicar la manera de realizar una gestión escolar en contextos desfavorecidos, especialmente de las zonas rurales en el Perú.

### **3.3 Relevancia pedagógica**

Los resultados de esta investigación son de gran utilidad para el diseño estrategias de gestión educativa acordes a las necesidades y retos de la sociedad actual, especialmente en contextos bilingües y rurales. Con esta contribución las instituciones de educación básica tendrán una sólida base científica para la planeación, organización, ejecución y evaluación del proceso de gestión escolar. El presente estudio será también de utilidad para la educación peruana, especialmente para aquellos lugares donde

aplican la educación intercultural bilingüe porque servirá como punto de referencia para la evaluación de la calidad educativa y la toma de decisiones, sobre el rumbo que deberá seguir el sistema de educación peruana respecto a la gestión escolar como aspecto importante en el logro de la calidad educativa, específicamente orientada a la educación intercultural bilingüe.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1 Objetivo general**

Analizar los resultados cualitativos que permiten explicar los resultados cuantitativos sobre gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

##### **4.2 Objetivos Específicos**

###### **Objetivos de la investigación cuantitativa**

- Determinar la relación entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.
- Determinar la relación entre gestión escolar y logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.
- Determinar la relación entre compromiso organizacional y logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación



Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

### **Objetivos de la investigación cualitativa**

- Describir y caracterizar la gestión escolar en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.
- Explicar de qué manera se evidencia el compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.
- Explicar los resultados del logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

## **5. Hipótesis de estudio de la investigación cuantitativa**

### **5.1 Hipótesis principal**

La gestión escolar y el compromiso organizacional tienen una incidencia significativa en el Logro de Aprendizajes de los estudiantes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

### **5.2 Hipótesis derivadas**

- Existe relación significativa entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

- Existe relación significativa entre gestión escolar y logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.
- Existe relación significativa entre compromiso organizacional y logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.
- Existe una relación causal entre el modelo que explica la relación entre gestión escolar y compromiso organizacional con el logro de aprendizajes de los estudiantes de las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

## **6. Variables de estudio**

### **6.1 Variable independiente**

#### **Gestión escolar**

Dimensiones:

- Gestión institucional y liderazgo
- Gestión curricular
- Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes
- Trabajo conjunto con las familias y la comunidad
- Uso de la información
- Infraestructura y recursos pedagógicos para el aprendizaje

## **6.2 Variables dependientes**

### **Compromiso organizacional**

Dimensiones:

- Compromiso afectivo
- Compromiso normativo
- Compromiso calculado

### **Logro de Aprendizajes**

- Lectura en lengua originaria
- Lectura en castellano como segunda lengua

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. Marco Filosófico

Para desarrollar el marco filosófico del trabajo de investigación, se hará uso de Mateo 5: 13 que señala: *“Vosotros sois la sal de la tierra; pero si la sal perdiere su sabor, ¿con qué será salada? No sirve más para nada, sino para ser echada fuera y hollada por los hombres”*.

¿Cuál es el significado en el contexto de la gestión escolar? ¿Cómo guarda relación con el compromiso organizacional? ¿Quiénes son la *“sal de la tierra”*?

La gestión escolar es considerada uno de los factores claves para mejorar el logro de los aprendizajes de los estudiantes; sin una gestión escolar eficiente y eficaz no se podría lograr calidad en la educación. Por eso, la gestión escolar necesita un elemento, un ingrediente principal e imprescindible para lograr una educación de calidad. Dentro de ese contexto, la *“sal”*, se constituye en ese valor especial que impregnan todos los miembros de la comunidad educativa hacia la escuela; la *“sal”* es el compromiso de aquellos que conforman la institución educativa que es el espacio fundamental donde se forma el futuro ciudadano. ¿La carencia de *“sal”* en el director, docentes, estudiantes y padres de familia puede generar una gestión escolar deficiente? Indudablemente que sí.

Hay un gran número de trabajadores y padres de familia que padecen una carencia de sal.

Por eso, la escuela se siente comprometida a transformar al estudiante; así como la sal transforma, da mejor calidad y sabor a la comida, la escuela imprime conocimientos, habilidades y actitudes en los alumnos; así como la Iglesia, la escuela se siente comprometida a promover en sus hijos una formación integral, dotándoles de una personalidad capaz de buscar y hacer el bien, de diferenciar lo bueno de lo malo.

El versículo, empieza señalando sujetos, objetos y la condición de estos: “*Vosotros sois de la sal de la tierra*”. El sustantivo *vosotros*, en el contexto educativo señala implícitamente a los miembros de la comunidad escolar, no es un solo sujeto sino varios quienes intervienen en la tarea educativa, pero también el sustantivo asigna una característica especial: sujetos en unión, con lazos y responsabilidades que los unen; además, esta comunidad educativa debe estar organizada, tener funciones, objetivos y metas comunes, además con una clara visión y misión institucional.

Jesús nos exhorta a ser la sal en la tierra y también, en nuestro centro de trabajo. Un buen director, un buen docente, un buen estudiante y un buen padre de familia debe ser la “*sal*” en el contexto educativo.

En el proyecto espiritual, así como en el proyecto educativo, Cristo viene a ser el fundamento porque Él da a conocer y anuncia el sentido nuevo de la existencia y transforma al hombre a vivir de manera armoniosa y divina: a pensar, a sentir y actuar conforme sus enseñanzas.

En el pasaje bíblico que se analiza existe una paradoja: “*pero si la sal perdiere su sabor*”, lo que conlleva a negar la existencia de un compromiso asumido por los integrantes de la comunidad escolar; además, sin la “sal”, se pierde el objetivo fundamental de la educación: la formación integral del estudiante. Cuando una gestión escolar no está orientada a garantizar la formación integral del estudiante pierde su sentido.

Sin embargo, una gestión escolar sin un compromiso organizacional no podría alcanzar estándares de calidad. Es necesario inculcar compromiso en los actores educativos: directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia.

El compromiso (del latín *compromissum: responsabilidad u obligación*) implica: palabra dada, obligación contraída por una persona, acuerdo formal al que llegan las personas, etc. Precisamente, la comunidad educativa debe asumir con responsabilidad el compromiso adquirido con la sociedad respecto a la educación.

Finalmente, acerca de la importancia de la sal, la Biblia lo presenta en muchos pasajes. Por ejemplo, la estatua de mujer convertida en sal<sup>1</sup>; los sacrificios que debían ofrecerse a Dios tenían que estar sazonados con sal<sup>2</sup>; también se reconocen algunas propiedades de la sal como el poder purificador en las aguas<sup>3</sup>; pero también el exceso de sal podía producir

---

<sup>1</sup> Génesis 19:26: “Pero la mujer de Lot miró hacia atrás, y quedó convertida en una estatua de sal.”

<sup>2</sup> Levítico 2:13: “Toda ofrenda que presentes la sazonarás con sal. No permitas jamás que en tu ofrenda falte la sal del pacto de tu Dios. Toda ofrenda tuya la ofrecerás con sal”.

<sup>3</sup> 2 de Reyes 2:19-21: “...Tomen una vasija nueva, y échenla sal”

infertilidad<sup>4</sup> de manera que la importancia espiritual de la sal está muy presente en la Biblia.

### **Concepción del Espíritu de profecía y otros**

Elena de White escribió sobre el carácter de la educación adventista otorgándole una naturaleza distintiva y estableciendo aquellos principios fundamentales que debe regir la educación cristiana. Para plasmar de manera objetiva estos principios fundamentales es muy necesaria la existencia de un centro educativo: *“Se necesitará una casa de adoración y una escuela donde se dé instrucción bíblica a la gente. (White, 1829, citado en Cadwallader, 2011).*

Por otro lado, considerando que la educación es una comunidad integrada por docentes y estudiantes que confluyen en una institución, la administración educativa y el administrador cumplen un rol importante en el logro de los objetivos y metas. White (1953) enfatiza que *“Dondequiera que haya escuelas establecidas, se han de proporcionar administradores entendidos “hombres aptos, que teman a Dios, hombres de verdad, que aborrezcan la avaricia” (citado en Cadwallader, 2011).*

Cadwallader (2011) al analizar la administración educativa desde el pensamiento de Elena White desarrolla varios aspectos. En primer lugar, aborda sobre el *establecimiento de escuelas*, la creación de escuelas de diferentes niveles, debiendo extenderse, además, a otros países y en

---

<sup>4</sup> Deuteronomio 29:23 “(Toda su tierra será calcinada con azufre y sal; no será sembrada ni producirá nada, ni crecerá en ella hierba alguna...”

conexión con la iglesia; Luego, sobre el *cierre de escuelas y colegios*, planteando que no debería cerrarse el centro educativa y el maestro debe revitalizar para evitar su cierre; Luego, sobre la *ubicación de los centros educativos*, preferentemente en un ambiente rural. Asimismo, aborda sobre los *edificios escolares*, que deben ser planificados de acuerdo a la función educativa; seguidamente sobre el *equipamiento*, que viene a ser la provisión de recursos para que la escuela sea de calidad; seguidamente, sobre el *tamaño de la institución educativa*, preferentemente instituciones pequeñas para el propósito de evangelización; además, explica sobre la *centralización*, donde las instituciones educativas no deben estar centralizadas en un solo lugar; luego, sobre *las industrias* en la que tiene mucho valor educativo; Un aspecto interesante y muy actual se presenta cuando manifiesta sobre la *clasificación de estudiantes*, de acuerdo a las necesidades y diferencias individuales de los estudiantes (actualmente las teorías cognitivas lo conocen como *ritmos y niveles de aprendizaje*); Posteriormente, sobre la *higiene escolar* que en la escuela se debe asegurar una buena higiene para una vida saludable; finalmente, aborda sobre el *programa del estudiante* en cuanto la carga académica no pesada para el estudiante.

Es muy importante señalar que, para cada uno de estos aspectos, Elena de White da instrucciones y pautas necesarias para su implementación y funcionamiento, considerando en cada uno de ellos una serie de principios. Una correcta administración educativa está llamada a ser responsable y para ello debe estar sustentada en principios bien definidos y claramente aplicables.



He aquí los principios generales para una adecuada administración educativa integral y de calidad, sin descuidar el fin último de la educación cristiana: *“preparación completa del ser humano para esta vida y para la eternidad”*.

## **2. Marco Histórico**

### **2.1 Gestión Escolar**

#### **2.1.1 Origen de la gestión escolar**

Al igual que el tema de la calidad, en los últimos tiempos ha aumentado el interés por los estudios y resultados de la gestión escolar que viene a ser un aspecto básico para medir la calidad de la educación.

Los estudios iniciales sobre gestión escolar se remontan a finales del siglo XX, siendo considerado un tema de vital importancia dentro de la agenda de la política educativa contemporánea en casi todos los países.

Desde sus orígenes, la gestión fue retomada desde el campo empresarial para luego ser introducido al campo educativo; Cuando se traslada al campo educativo, se ha considerado a la institución educativa como una organización que se podía regir bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, poniendo claro énfasis en la división técnica del trabajo (Beltrán, 2007).

Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los teóricos de la administración han tratado de esclarecer su concepto dentro del contexto escolar, no dando importancia al aspecto administrativo que es una de las funciones fundamentales de la gestión escolar, pero además,

incluyendo aspectos pedagógicos propios de campo educativo, que en el enfoque original no estaban presentes.

Casi todos los autores coinciden en señalar que, la gestión como concepto tiene como origen en las teorías organizativas, que están concebidas, como señala Beltrán (2007) en “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (pág. 4).

### 2.1.2 Modelos y teorías de la gestión escolar

La teoría de la gestión (del *Management*) integra un variado conjunto de teorías y modelos que, ya desde sus orígenes, han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas.

Uno de los aportes teóricos muy importantes proviene de los principios de la gestión científica de Taylor y de la gestión administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de relaciones humanas y el de recursos humanos o la teoría de Sistemas y de la contingencia estructural.

Pero, de manera breve, estas aportaciones de los primeros teóricos de la administración se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra, como organizaciones informales. El punto de confluencia de ambas, en la teoría de la gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras.

Desde el enfoque teórico, Sander (1990) establece una clasificación clara de los tipos de gestión desde dos corrientes teóricas:

- a) Desde la corriente funcionalista comprende tres perspectivas: la burocrática, la ideosincrática y la integradora. La administración desde el enfoque *burocrático*, considera a la escuela “como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales”; desde el enfoque *ideosincrático*, la administración es aquella en donde “el comportamiento organizacional otorga importancia a la subjetividad y las relaciones humanas encaminados a la satisfacción y actualización personal de los trabajadores”; y finalmente, el enfoque *integrador*, postula que administración es “la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales”.
- b) La corriente interaccionista agrupa tres tipos de administración; la *estructuralista* donde la organización es una totalidad estructural con varias “dimensiones o prácticas que reflejan una realidad caracterizada por un sinnúmero de contradicciones”; la *interpretativa* que concibe “la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y la libertad en la educación y la sociedad como opuesta al determinismo económico”; y, por último, la *dialógica*, que “promueve la mediación concreta y sustantiva entre el sistema y la sociedad”.

## 2.2 Compromiso organizacional

### 2.2.1 Evolución de término *Compromiso organizacional*

Uno de los primeros análisis al respecto fue desarrollado por Katz y Kahn (citados por Zamora, 2009, p. 446) en la década de los setenta. Según el investigador, dichos autores abordan al compromiso organizacional como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales.

A lo largo del tiempo, el tema de compromiso hacia la organización ha ido generando diversas acepciones, las cuales guardan semejanza y son valioso aporte para la creciente literatura del tema en cuestión. En 1977, Steers y otros, (citado por Arias, 2001) definen compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización” (p.8).

Posteriormente, Modway y otros (1979) generaron unos constructos o axiomas que daban ciertos parámetros o características respecto a la actitud de compromiso, que incluyen una fuerte creencia en la interrelación objetivos y valores de la organización; asimismo, señala que el trabajador debe contar con una preparación para gastar considerable esfuerzo en nombre de la organización y fuertes deseos de mantenerse en ella.

Años después, Mathieu y Zajac (1990) refieren que es un vínculo o lazo del individuo con la organización, mientras que Meyer y Allen (1991) señalan que el compromiso organizacional es un estado psicológico.

Ellos, proponen una conceptualización más completa del tema Compromiso Organizacional y son quienes realizan el análisis más profundo porque no se encasillan solo en la participación y la identificación de los colaboradores con su organización, sino que dividen al compromiso organizacional en tres componentes que miden el grado de compromiso: *compromiso afectivo*, *compromiso de continuidad* y *compromiso normativo*, las cuales serán las variables de la presente investigación.

Otra manifestación argumentativa al respecto, la propone Robbins (1998) quien señala que el compromiso organizacional es mejor pronosticador de la rotación que la misma satisfacción laboral, ya que un colaborador podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

## 2.3 Educación Intercultural Bilingüe

### 2.3.1 Educación Intercultural Bilingüe en el Perú

Si bien la Educación Intercultural Bilingüe (EIB) está orientada a la población originaria que tiene una lengua distinta al castellano, la Educación Intercultural (EI) que se propone para todos, considera también el aprendizaje de manera voluntaria de una lengua originaria como segunda lengua por parte de la población no indígena. En efecto, la Educación Intercultural, de acuerdo al Ministerio de Educación (2013):

Busca promover en el resto de la población peruana el interés y deseo de aprender una lengua originaria de nuestro país no sólo

como un elemento simbólico de identidad nacional, sino porque muchas de estas lenguas originarias pueden y deben alcanzar un desarrollo que les permita ampliar su uso a distintos ámbitos del quehacer académico, laboral y cultural nacional. Si bien esto no constituye aún una demanda nacional, recientemente se han empezado a escuchar en algunos sectores no indígenas, incluso en colegios privados, el deseo de que los estudiantes de ciertos grados aprendan el quechua u otra lengua originaria, según el predominio que tienen en cada región, como una segunda lengua, o por lo menos como una asignatura básica. (p. 10)

Una educación así entendida toma en cuenta la realidad de los estudiantes, sus intereses, necesidades, características, saberes previos. Reconoce que el estudiante es el centro de las actividades escolares, promueve aprendizajes significativos, emplea metodologías activas, incentiva el desarrollo de la creatividad y la participación responsable, promueve la expresión de afectos y sentimientos, desarrolla el juicio crítico y moral, etc.

Por eso, el Ministerio de Educación, en la propuesta pedagógica “Hacia una Educación Intercultural Bilingüe de Calidad (2013), considera que una verdadera educación intercultural bilingüe:

Toma en cuenta la visión que tienen los pueblos originarios sobre el tipo de niño, niña y joven que quieren formar y el tipo de sociedad que quieren ser, y los apoya en la construcción de un modelo comunal basado en los valores de su propia cultura.

Busca que los niños y niñas desarrollen todas sus potencialidades para vivir en su medio y para acceder y saber desenvolverse en otros medios socio culturales, sin que ello les haga perder su identidad y su sentido de pertenencia. (p. 21)

### 2.3.2 Marco legal de la Educación Intercultural Bilingüe en el Perú

Sin embargo, se tiene que reconocer también algunos avances importantes en el tema de políticas de atención a los pueblos indígenas en el Perú, como el haber suscrito el Convenio N° 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y la Declaración sobre la Diversidad Cultural de la Unesco. Asimismo, haber promulgado la Ley para la Educación Bilingüe Intercultural, Ley N° 27818 (2002), la Ley para la Protección de Pueblos Indígenas u Originarios en Situación de Aislamiento y en Situación de Contacto Inicial, Ley N° 28736 (2006), la Ley que Regula el Uso, Preservación, Desarrollo, Recuperación, Fomento y Difusión de las Lenguas Originarias del Perú, Ley N° 29735 (2011) y la Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, Ley N° 29785 (2011).

### 2.3.3 Breve historia de la Educación Intercultural Bilingüe

Para abordar sobre la breve historia de la educación intercultural bilingüe se ha considerado el material elaborado por el Ministerio de Educación *Hacia una Educación Intercultural Bilingüe de Calidad. Propuesta*

*Pedagógica*, (Minedu, 2013, p. 22 y 23), el mismo que se transcribe en los siguientes párrafos:

Si se remonta a la historia, la educación para población indígena se ha sustentado en la idea del Perú como país homogéneo y ha estado fundamentalmente orientada a la asimilación de los pueblos originarios a la sociedad nacional, a la cultura dominante y al mercado laboral.

Con este fin se ha impulsado una educación castellanizadora, que ha cuestionado sus estilos de vida y prácticas ancestrales, que ha enfatizado el desarrollo de nuevos hábitos y valores y que ha utilizado la lengua indígena como un medio para el aprendizaje del castellano. Si bien en el contexto del indigenismo del siglo XX surgieron algunas iniciativas puntuales que intentaron tomar en cuenta la lengua y cultura de la población, estas fueron marginales y estuvieron también teñidas de un sesgo civilizatorio. Recién a fines de la década de 1960, en el marco de los cambios que promovió el gobierno del General Juan Velasco Alvarado, se empezó a cuestionar, desde el Estado, el carácter civilizatorio de la escuela y se planteó la necesidad de un nuevo tipo de educación que reconociera la diversidad cultural y lingüística del país.

En 1972, se inició el proceso de institucionalización de la educación bilingüe con la dación de la Política Nacional de Educación Bilingüe (PNEB). Esta política recogió los aportes conceptuales y metodológicos enunciados en las reuniones técnicas efectuadas durante la década anterior y a principios de esa11, y se dio en un



contexto orientado a promover el cambio social y político, tal como se expresa en sus lineamientos.

Aun cuando la PNEB no incluyó el concepto de interculturalidad de manera explícita, como sí lo harían las políticas de 1989 y 1991, fue la primera política en reconocer la realidad multilingüe y multicultural del país. En efecto, su tercer lineamiento señala: “La educación bilingüe se dirige a evitar la imposición de un modelo exclusivo de cultura y a propiciar la revalorización dinámica de la pluralidad cultural en términos de igualdad”. Con relación al tema de lenguas, la Política de 1972 planteó la necesidad de variar la intensidad del uso instrumental de la lengua vernácula y del castellano, así como los procedimientos metodológicos relacionados con ellas, según las características lingüísticas de los hablantes y sus expectativas. Sin embargo, aun cuando el carácter vanguardista de esta política fue reconocido en el ámbito internacional, tuvo la limitación de estar fundamentalmente referida a la población de lengua vernácula, tal como lo especifica su primer lineamiento.

La Política de 1972 además limitaba la educación bilingüe a los cuatro primeros grados que comprendía la educación básica en ese momento. Como señala López “el tipo de educación bilingüe que la política nacional alentaba, sin necesariamente decirlo, era el de transición, considerando, por ende, a las vernáculas como lenguas de pasaje o puente hacia el castellano, idioma que, en

última instancia, debía constituirse en la única lengua oficial del sistema educativo”.

Durante la década de 1970 surgieron un conjunto de programas de educación orientados a los pueblos indígenas que cuestionaron el uso de las lenguas vernáculas como mero instrumento para asegurar el empleo posterior y exclusivo del castellano, y abogaron por un modelo de educación bilingüe de mantenimiento y desarrollo que consideraba el uso de las lenguas indígenas como materia de estudio y como medio de enseñanza a lo largo de toda la educación primaria. De acuerdo con nuevas corrientes imperantes a nivel continental, estos programas empezaron a cuestionar la traducción de los contenidos escolares a las lenguas originarias, que hasta entonces había caracterizado a la educación bilingüe, y reivindicaron la inclusión de los conocimientos, técnicas y valores de los pueblos indígenas en la educación escolar. Fue entonces que los programas educativos dirigidos a población indígena comenzaron a utilizar la denominación de educación bilingüe intercultural o bilingüe bicultural. Los dirigentes de las jóvenes organizaciones indígenas amazónicas, que se habían empezado a formar desde fines de la década de 1960, apostaron por este nuevo tipo de educación a la cual vieron como un espacio de reafirmación étnica, cultural y lingüística. En este contexto, ya en la década de los 80, algunos programas dirigidos a población indígena empezaron a revisar los contenidos de las asignaturas y a introducir algunos conocimientos y valores desarrollados por los

propios pueblos originarios. Sin embargo, en muchos casos más que un “repensar” los contenidos curriculares desde una perspectiva intercultural, se buscaba “agregar” algunos conocimientos locales sin mayores modificaciones al currículo nacional. Detrás de estas opciones existían diversas formas de abordar la diversidad cultural y lingüística y distintas formas de pensar el papel que deberían asumir los pueblos originarios en el futuro del país. Mientras que algunas iniciativas seguían apostando por su asimilación a la sociedad dominante, otras más bien cuestionaban las relaciones de poder imperantes y valoraban su capacidad de contribuir a la construcción de nuevos modelos sociales, económicos y políticos, orientados a la construcción de una sociedad más justa, equitativa e intercultural. A lo largo de las últimas décadas se han dado importantes avances conceptuales, así como iniciativas legales que buscan ampliar la cobertura de la EIB en el sistema educativo. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que la EIB, hasta el presente, ha venido funcionando como un conjunto de iniciativas focalizadas por ONGs con apoyo de la cooperación internacional que, en no pocos casos, ha encontrado trabas para su funcionamiento desde el mismo Estado –pese a ser una política nacional– o que han quedado abandonadas luego de que terminara el periodo de su ejecución. Si bien la Ley General de Educación señala que la educación intercultural bilingüe se desarrolla en todo el sistema educativo y asume el enfoque intercultural como un principio de toda la educación peruana, sigue

existiendo una fuerte brecha entre el discurso y la práctica, la cual en muchos casos refleja las contradicciones y ambigüedades que existen con relación a cómo se enfoca la diversidad lingüística y cultural del país y al tipo de país que queremos construir.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Deslinde conceptual**

##### **3.1.1 Gestión escolar como espacio de participación de la comunidad educativa**

La participación de los integrantes de la comunidad educativa en la gestión escolar es de vital importancia. Por eso, como señala Amarante (2000), cuando se participa en una estructura organizativa, se produce la asunción personal o grupal de una determinada cuota de poder que no debe estar más que al servicio de los intereses comunes y objetivos institucionales, prescindiendo de los intereses individuales.

##### **3.1.2 Gestión escolar**

Respecto a la etimología del término *gestión*, Brandstadter (2007) señala que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. De la misma manera, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de gesto: *gestus*, “actitud o movimiento del cuerpo”.

De esta manera, cuando se trata de buscar una definición sobre la palabra gestión existe una diversidad de concepciones ya que, desde su

origen etimológico, son diversas también las vertientes semánticas que pueden derivarse.

Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española considera que el término *gestión* se refiere a la “acción y efecto de gestionar” y “acción y efecto de administrar”; así como la palabra *gestionar* tiene como definición “Llevar adelante una iniciativa o proyecto”, “Ocuparse de la administración y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”, “Manejar o conducir una situación problemática”. (Real Academia Española, s/p).

Para Lavín (2007) respecto a la carga semántica que tiene la palabra gestión, cree vislumbrar dos tipos de gestión escolar: “*gestión burocrática*, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada”; y *gestión de la calidad*, que es complejo porque abarca “la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma”. La autora Lavín (2007) señala que esta segunda forma de ver ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (p. 28).

### 3.1.3 Concepto de gestión escolar

La gestión escolar es considerada como un proceso cuya finalidad es buscar el funcionamiento eficiente y eficaz de las instituciones educativas; además, una gestión escolar de calidad debe buscar la

mejora continua del centro educativo mediante acciones de evaluación cuya meta es asegurar las condiciones necesarias para optimizar los aprendizajes de los estudiantes a través de una formación integral de calidad.

La gestión educativa, no implica simplemente el uso de las herramientas administrativas en la conducción de la institución, por eso Gairin (1994) señala que tiene varios componentes como son los aspectos administrativos y pedagógicos y también debemos tener en cuenta que en esta labor no solamente intervienen los actores contratados explícitamente para esta función, sino que implica la participación de los diferentes agentes de la comunidad educativa, entre ellos, los padres de familia.

La gestión escolar en particular, para Cantón (2007) implica “impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar” (p. 78); así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas institucionales.

Finalmente, cabe aclarar que se presenta cierta confusión de conceptos entre gestión escolar, administración educativa, y gestión educativa; el segundo término alude al mundo empresarial, mientras que el tercero aborda lo pedagógico. No obstante, esta falta de claridad no es para todos los sistemas educativos, por ejemplo, los estadounidenses entienden que la administración educativa es sinónimo de gestión escolar.

De tal forma que, muchos autores afirman que administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta.

Por eso, frente a estas diferencias que no son significativas se considera que la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. La gestión institucional, en particular, “implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas”; mientras que la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Finalmente, la gestión escolar se refiere a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa. Dirigir la institución educativa implica un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. También

requiere de una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa. La Gestión Escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, esto es, el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Pozner (1997) respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “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).

Para Martínez et al (1995), se considera a la gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos... para el logro de los objetivos educacionales.

Para Topete (2001) la gestión escolar es “un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión” (p. 1)

Elizondo et al, (2001) conceptualizan a la gestión escolar como aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela.



#### 3.1.4 Gestión escolar y participación de la comunidad educativa

Para una construcción de la escuela y del aula como un espacio destinado al logro de los aprendizajes de los estudiantes según Conde (2011) se requiere de una gestión escolar participativa, comprometida, colegiada y flexible, entendiendo gestión escolar como el conjunto de acciones que se realizan en la escuela para organizar y administrar su funcionamiento, lo cual incluye la manera como se toman decisiones y se resuelven los conflictos. El plano de la gestión escolar involucra a todo el personal (directivos, docentes, administrativos) y a los beneficiarios (alumnado y sus familias), pero compromete de manera especial a las autoridades de la institución educativa, de las Unidades de Gestión Educativa Local, Dirección Regional de Educación, así como al propio sector de educación, quienes enfrentan la tarea de impulsar el manejo democrático de la autoridad, fomentar la participación y compromiso de alumnos, padres – madres de familia y maestros en la concreción de metas y actividades educativas comunes.

#### 3.1.5 Características de la gestión escolar eficiente

Existen muchos enfoques y autores que identifican las características orientadas hacia una gestión escolar eficiente.

Como característica más específica de una gestión considerada eficaz, está orientada al logro de la calidad educativa, en la que se incluyen todas sus dimensiones de la calidad educativa; Lavín (2007) identifica los siguientes aspectos: “el liderazgo profesional, la visión y las metas compartidas, el clima escolar, contar con expectativas elevadas sobre

los resultados, el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela”.

Por su parte, Furlán (1995), considera que los directores de las organizaciones educativas tienen la responsabilidad de brindar mejores oportunidades de desarrollo profesional y académico de los profesores de su institución.

Entonces, una propuesta de gestión no se concibe como la sola administración, tecnicada y puramente “eficientista” de los recursos disponibles, es más bien, una actividad permanentemente, consciente de las condiciones y posibilidades de la organización educativa, de los desafíos específicos y genéricos que debe enfrentar con la finalidad de mejorar la calidad del proceso enseñanza / aprendizaje evidenciado en los resultados académicos, esto es, en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Para que la gestión escolar se constituya en un medio para el mejoramiento de la calidad de la educación, debe concebirse como una mezcla de arte y ciencia, En este mismo sentido el IPE UNESCO (1999) opina:

La formación de los recursos humanos para gestión debe incluir un fuerte contenido referido a las competencias relacionales y compromiso ético-político. (...) los requisitos para el desempeño en la gestión educativa reclaman no sólo el dominio de saberes técnicos sino también el desarrollo de competencias tales como el liderazgo, la capacidad de negociación y un fuerte

compromiso ético con la solución de los problemas provocados por los altos índices de exclusión social”. (p. 24).

Entonces, se debe entender que la gestión debe estar al servicio del mejoramiento de la calidad de la educación y de manera más precisa debe estar orientada a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje; este mejoramiento tiene que ver con hacer más consciente y debe de buscar el favorecer procesos que busquen la efectividad de la práctica docente. Asimismo, la gestión también debe incorporar, con un compromiso voluntario y consciente, a otros actores para mejorar sus procesos y resultados, en primer término las familias de los alumnos, los propios alumnos y la participación de toda la comunidad educativa.

### 3.1.6 La gestión escolar y liderazgo centrada en mejorar el logro de aprendizajes

La gestión escolar viene cobrando mucha interés y ocupan un espacio decisivo en las transformaciones que se le piden a las instituciones educativas. Por eso, Alvariño (2000) señala que “la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales” (p.1).

Se puede apreciar que el campo de la gestión escolar es una tarea compleja, por eso es necesario asumir un enfoque que permita entender la complejidad de la gestión escolar. En esta investigación, se asume el

concepto de gestión escolar propuesto por Lavín & Del Solar (2000, citado en Del solar, 2004) entendida como:

Aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, cual es de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es la educación de calidad. Gestionar es hacer posible el logro del propósito de la institución. Gestionar es aprender como organización, avanzar en términos de entrelazar todas las dimensiones de la escuela basadas en principios y valores con vistas a la formación integral del educando que tanto la sociedad de hoy como la del futuro requieren (p. 63-64).

### 3.1.7 Factores de la gestión escolar

De los conceptos señalados líneas arriba sobre gestión escolar, dada la existencia de diversos enfoques, modelos, teorías y propuestas para su abordaje y estudio, se aprecia que existen, al menos, tres factores que están afectando negativamente la gestión de las organizaciones educativas e influyendo en sus resultados.

Estos factores son:

- a) En primer lugar, la ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen las instituciones educativas.
- b) En segundo lugar, un desconocimiento de herramientas modernas de gestión porque como señala Martinic (2002):

Diversos estudios revelan que son más eficaces las escuelas en las cuales existe una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y claridad hacia las metas; también, en aquellas escuelas donde los directores organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados (p. 27).

- c) Un tercer factor viene a ser una cultura organizacional en clara oposición a los cambios organizacionales y por tanto genera una resistencia de la cual se conocen sus consecuencias y no sus causas verdaderas. Por ejemplo, se puede observar en la escasa utilización de instrumentos que están orientados a evaluar la gestión de las instituciones educativas, porque según Raczynski (2001):

Pese a que la evaluación ha sido central en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje (los alumnos se evalúan y califican periódicamente en cuanto a su aprendizaje cognitivo, conducta, responsabilidad, destreza deportiva, artística y otras dimensiones), la cultura evaluativa en nuestro medio es débil, en el sentido que ha estado centrada en el alumno y no en otros aspectos de la acción educativa (p. 10).

### 3.1.8 Evaluación de la gestión escolar

En consecuencia, se evalúa la gestión de las escuelas para comprender los procesos y estrategias internas que ponen en práctica las instituciones educativas, sean de naturaleza públicas y privadas, en el objetivo de mejorar los resultados educativos de manera progresiva, con el fin de comprender la relación entre las acciones educativas, organizativas y administrativas que realizan las instituciones educativas y los resultados sobre el logro de aprendizaje que van obteniendo. Se busca entender el proceso de mejora de manera dinámica, en lugar de tener una mirada estática que coteje el cumplimiento de requisitos, pues ello no permite generar información para tomar decisiones de mejora hacia la calidad educativa.

### 3.1.9 La gestión escolar en el Perú: compromisos de gestión escolar

Existen pocos estudios que abordan el tema de la gestión escolar en el Perú, desde los enfoques, concepciones y formas de gestión escolar.

De manera sintética, se puede afirmar que hasta la década del año 2000 la gestión escolar estaba centrada bajo una concepción de administración del centro educativo, con un enfoque autoritario, en la que el director del centro educativo consideraba como suyo no solamente al centro educativo sino también la administración del centro educativo.

En el año 2011, el Ministerio de Educación, bajo la representación de la UNESCO en Perú, difunde el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, documento elaborado tomando en cuenta la

Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial donde señalan que el director del centro educativo es la máxima autoridad y es el representante legal de la institución, siendo responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa de la institución escolar. Este documento, es muy valioso, porque define de manera clara el concepto de gestión escolar, da a conocer los modelos de gestión escolar, y lo más importante, establece las dimensiones de la gestión escolar. Las cuatro dimensiones de la gestión escolar son: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Posteriormente, en el año 2012, el Ministerio de Educación presenta el documento denominado Marco del Buen Desempeño Directivo, considerada herramienta estratégica cuya propuesta plantea que la institución educativa asuma la responsabilidad en la gestión educativa, tomando como eje central el aprendizaje de los estudiantes. Se plantea la necesidad de contar con directores en base a una selección, para luego darles una formación para que puedan cumplir con tal misión.

Otro logro muy importante en la gestión escolar es la publicación de los Compromisos de Gestión Escolar, que a partir del año 2015 hasta la actualidad, vienen estableciendo los lineamientos de una gestión escolar eficiente y efectiva cuya finalidad es que la institución educativa pueda brindar un servicio educativo de calidad cuyo resultado es un mejor aprendizaje y una formación integral de los estudiantes.

A continuación se presentan, la evolución de los compromisos de gestión escolar a partir del año 2015:

| Año  | Compromisos (8 compromisos) |   |
|------|-----------------------------|---|
| 2015 | CGE 1                       | Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa |
|      | CGE 2                       | Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa                         |
|      | CGE 3                       | Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.                    |
|      | CGE 4                       | Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje  |
|      | CGE 5                       | Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje             |
|      | CGE 6                       | Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión                                       |
|      | CGE 7                       | Gestión del clima escolar en la institución educativa   |
|      | CGE 8                       | Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)  |

| Año  | Compromisos (6 compromisos) |   |
|------|-----------------------------|---|
| 2016 | CGE 1                       | Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa |
|      | CGE 2                       | Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa           |
|      | CGE 3                       | Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa..     |
|      | CGE 4                       | Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa   |
|      | CGE 5                       | Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa                     |
|      | CGE 6                       | Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT   |

| Año  | Compromisos (5 compromisos) |  |
|------|-----------------------------|--|
| 2017 | CGE 1                       | Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE |
|      | CGE 2                       | Retención anual de estudiantes en la IE                                      |
|      | CGE 3                       | Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE                      |
|      | CGE 4                       | Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE                |
|      | CGE 5                       | Gestión de la convivencia escolar en la IE                                   |

De esta manera, cada vez se va mejorando y afinando el tema de la gestión escolar en el Perú, centrado bajo un enfoque de procesos, cuyo liderazgo pedagógico es asumido por el director de la institución. Se hace cada vez más claro la labor del director dentro de la institución educativa para lo cual va comprendiendo y conociendo el enfoque de gestión basado en procesos, los mismos que están definidos de



manera cada vez más clara los procesos de la institución educativa, el mapa de procesos de la institución educativa.

## 3.2 Compromiso organizacional

### 3.2.1 Concepto

El compromiso supone una aproximación individual, por parte del trabajador, hacia los intereses organizativos. Bajo esta premisa, la concepción integradora planteada por Buchanan (1974) considera la existencia de tres componentes fundamentales en el fenómeno: identificación, adhesión personal a los objetivos y valores de la organización; implicación, inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo; y lealtad, entendida como un sentimiento de afecto y apego hacia la organización.

Por tanto, Buchanan (1974) plantea que los integrantes de la institución u organización, al estar comprometidos en ésta, tienden a adoptar cierto grado de lealtad e identificación hacia la propia organización y de esta manera se sienten implicados con el trabajo o actividad laboral que realizan.

Por consiguiente, se debe considerar que en el compromiso organizacional existe algún tipo de esfuerzo, algo más que identificación por parte del trabajador. Por ello, el compromiso organizacional no solamente es la satisfacción personal respecto al trabajo que realiza el individuo, sino la implicación del trabajo que realiza en beneficio de la propia organización.

### 3.2.2 Importancia del compromiso organizacional

Según Bayona y Goñi (2007) para que exista una eficacia organizacional deberá depender, en gran medida, de que los trabajadores logren conseguir y alcanzar los objetivos institucionales. Esto depende, de los recursos humanos así como de la estructura organizativa. Aspecto esencial e importante es el recurso humano con que cuenta la organización.

En el campo de la educación, no solamente es importante la institución educativa como organización escolar sino que juega papel importante el capital humano, esto es, los docentes quienes son los actores principales y es considerado como uno de los factores clave para alcanzar la calidad educativa.

### 3.2.3 Dimensiones del compromiso organizacional

Los componentes del compromiso organizacional planteada en la teoría de Meyer y Allen (1991) son los siguientes:

#### a) Compromiso de continuidad

Es el reconocimiento del individuo relacionado a los aspectos financieros, psicológicos y físicos con la institución; además, es la oportunidad que tiene la persona para encontrar otro empleo cuando renuncia a la institución.

El compromiso de continuidad hace referencia a la persona que se siente vinculado con la organización, siente apego por la institución. La persona es consciente de la pérdida que significaría dejar la institución porque tendría pocas alternativas de trabajo;

incluso los intercambios sociales están relacionados con su trabajo dentro de la institución porque este compromiso resulta más que nada de la pérdida económica si deja el trabajo en la institución.

El compromiso de continuidad tiene dos dimensiones: negativa y positiva. La dimensión negativa significa valores encerrados, como que la persona comprometida sea consciente de que las inversiones específicas de la relación ya realizadas en tiempo, esfuerzo, dinero, conocimiento, etc. pueden perderse, que pueden surgir nuevos costos y que las nuevas inversiones específicas de la relación deben hacerse ('costos de cambio') si la relación en cuestión llega a su fin. La dimensión positiva se relaciona con valores futuros, tales como anticipar ganancias futuras en términos de tiempo, esfuerzo, dinero, conocimiento, etc. Estas dos dimensiones están estrechamente relacionadas con la inversión y los rendimientos pasados y presentes.

Por su parte, Hawkins (citado en Ramos, 2005: p.50) señala que el dar por hecho el antiguo contrato vitalicio del docente con la organización educativa basado en la lealtad a la misma, ya no existe. Y con ello se fue también el compromiso, el cual se construye día a día, así como también puede desaparecer en cualquier instante.

Chiavenato (2004) manifiesta que en la actualidad, la concepción tradicional de fidelidad del empleado para con la institución está viniendo a menos porque toda organización requiere compromiso y dedicación en el trabajo, sin importar la condición laboral.

b) Compromiso afectivo

Meyer y Allen (1991) manifiestan que el compromiso afectivo viene a ser el lazo emocional que la persona entabla con la institución. El compromiso afectivo implica un apego emocional, participación e identificación con la organización de uno, todo lo cual se basa en el deseo de pertenecer. El compromiso organizacional afectivo surge de la percepción de intercambios sociales positivos entre el empleado y la organización.

El componente afectivo está fuertemente vinculado a los conceptos de valores comunes, confianza, benevolencia y relaciones. El compromiso afectivo surge cuando la persona comprometida tiene sentimientos, se identifica y se siente psicológicamente vinculada a la persona con la que tiene una relación. En la literatura de marketing, el componente afectivo está estrechamente relacionado con el concepto de lealtad.

La persona comprometida no ve correctamente las ventajas económicas y racionales de la relación y le resulta difícil valorar sus efectos a través de cálculos económicos. Sin embargo, se siente bien involucrarse en la relación. La persona que tiene un fuerte compromiso afectivo quiere, por razones emocionales, preservar la relación en cuestión (Meyer y Allen, 1991).

Es por ello que siendo las emociones un elemento primordial en este componente hacemos referencia a Chiavenatto (2004) quien describe que “las emociones son sentimientos intensos que se

dirigen a algo o alguien. Dichos sentimientos forman parte de un conjunto de experiencias que sólo con el transcurrir del tiempo se van acumulando”.

Por tal razón, se infiere que para que este componente se dé, la estabilidad de un colaborador en un centro laboral debería ser por un tiempo prolongado para así construir experiencias que consoliden la confianza mutua entre empleador y empleado, base para comprometerse con los principios organizacionales. En virtud de ello, Robbins (2004) señala que la *confianza por identificación*, (la cual se gana a través de experiencias positivas a lo largo de un periodo prudencial de tiempo), es un plano superior de confianza en el que permite que uno actúe como agente del otro y lo sustituya en las transacciones con los demás; es decir, hay una conexión emocional entre las partes.

c) Compromiso normativo

Bayona y Goñi (2007) señalan que el compromiso normativo, siendo el menos estudiado, está relacionado con la persona que siente una obligación de permanencia en la institución.

El compromiso normativo se deriva de una obligación percibida de mantenerse en la organización, que se basa en un sentido de moralidad porque siente la persona que es correcto permanecer en la institución en la cual trabaja. Se piensa que el compromiso organizacional normativo es el resultado de las experiencias

tempranas de socialización con la cultura y la familia (Meyer y Allen, 1997).

El componente normativo o calculador se basa en la persona comprometida que se siente más o menos obligada a continuar la relación y permanencia. En muchos casos, la persona comprometida, por lo tanto, no tiene otra opción que continuar, y en consecuencia se siente atrapada.

El componente normativo se refiere a la persona comprometida que siente un deber más o menos moral y siente la responsabilidad de que la relación continúe. La persona que tiene un fuerte compromiso normativo siente que uno debe continuar la relación por razones morales o relacionadas con el deber.

Morales (2004) considera que, la lealtad, como un elemento del componente normativo, es una actitud consciente y espontánea de cumplir los compromisos adquiridos, y de mantener la palabra dada hacia la organización. Arciniega (2002) considera que tanto el compromiso normativo como el compromiso afectivo son de naturaleza emocional en que la persona o trabajador experimenta un fuerte sentimiento de obligación por permanecer en la organización.

### 3.3 Logro de los Aprendizajes

#### 3.3.1 El logro de aprendizajes en la educación peruana

La Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) es una evaluación estandarizada que anualmente realiza el Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, para saber qué y cuánto están aprendiendo los estudiantes de escuelas públicas y privadas del país.

De acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación, los objetivos fundamentales de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) son:

- Identificar los niveles de logro en Comprensión lectora y en Matemática en que se encuentran cada uno de los estudiantes evaluados.
- Comparar el nivel de logro de los estudiantes obtenidos de un año a otro para medir cambios en los logros de aprendizajes.
- Devolver los resultados a los distintos actores del proceso educativo para tomar decisiones que permitan mejorar los logros de aprendizaje.

Asimismo, la ECE evalúa los logros de aprendizaje de los estudiantes, en los siguientes grados y competencias:

2.º Primaria: Lectura y Matemática

4.º Primaria: Lectura en castellano como segunda lengua

2.º Secundaria: Lectura, Matemática y Escritura

Por otro lado, la Evaluación Censal de Estudiantes para instituciones de Educación Intercultural Bilingüe, considera lo siguiente:

- Lectura en Lengua originaria
- Lectura en castellano como segunda lengua

Los resultados de la ECE se presentan de dos maneras: por puntaje promedio y por niveles de logro.

- Por puntaje promedio: el puntaje promedio de una IE es la media aritmética de los puntajes del total de estudiantes evaluados en una institución educativa.
- Por niveles de logro: representan la descripción de los aprendizajes alcanzados, donde cada nivel detalla un conjunto de capacidades logradas por los estudiantes. En la ECE, de acuerdo con su medida o puntaje, los estudiantes son clasificados en niveles de logro.

Los resultados se leen de la siguiente manera:

1. En inicio: el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el III ciclo. Solo logra realizar tareas poco exigentes respecto de lo que se espera para este ciclo. Se encuentra en una fase inicial del desarrollo de sus aprendizajes.
2. En proceso: el estudiante solo logró parcialmente los aprendizajes esperados al finalizar el III ciclo. Se encuentra en camino de lograrlo, pero todavía tiene dificultades
3. Satisfactorio: el estudiante logró los aprendizajes esperados para el III ciclo y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del ciclo siguiente.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de estudio

##### 3.1.1 Tipo de investigación

Considerando la naturaleza del objeto de estudio, así como la utilización de distintas técnicas de recolección de información se ha creído conveniente la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo en la investigación. Por tanto, se justifica en este estudio la utilización del método mixto de investigación, tanto la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa, apoyándose, como sostiene Fernández y otros (2014) que “las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 532).

La metodología de la investigación mixta es una forma de investigación en la que los investigadores combinan técnicas, métodos, conceptos de tipo cuantitativo y cualitativo en una misma investigación. Por eso, Fernández y otros (2014) señala que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534)

Más aun, por la propia naturaleza del tema abordado, Pereira (2011) sostiene que “la utilización de los diseños de método mixto se constituyen, día a día, en una excelente alternativa para abordar temáticas de investigación en el campo educativo (p. 15)

### 3.1.2 Diseño de investigación

Existen diferentes diseños en la investigación mixta dependiendo del énfasis que se puede dar a la investigación cuantitativa o cualitativa. Fernández y otros (2014) plantean los siguientes: Diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), Diseño transformativo secuencial (DITRAS), Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), Diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV), Diseño transformativo concurrente (DISTRAC), Diseño de integración múltiple (DIM).

En el presente trabajo de investigación se utilizará el Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS). Este diseño se caracteriza porque en la primera etapa se recaban y se analizan datos cuantitativos seguida de otra etapa donde se recogen y evalúan datos cualitativos.

El esquema del Diseño explicativo Secuencial (DEXPLIS) es el siguiente:

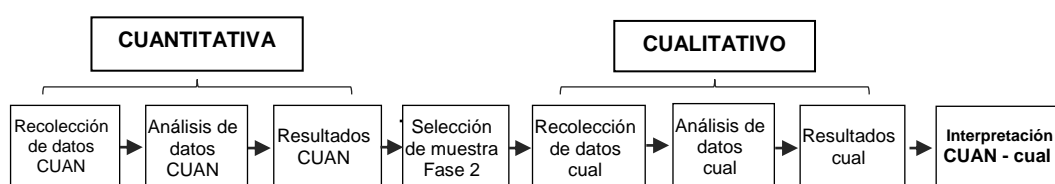


Figura 1. *Diseño Secuencial Explicativo*  
Fuente. Basado en Creswell y Clark (2007)

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población y muestra de investigación

Para considerar la población en el presente trabajo de investigación se tomó en cuenta a las instituciones educativas del nivel de educación primaria que aplican la Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, en las que el Ministerio de Educación aplicó la Evaluación Censal de Estudiantes de Lenguas Originarias (ECELO) durante el año 2016.

Las instituciones educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Lenguas Originarias (ECELO), fueron las siguientes, la misma que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Población respecto a instituciones educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 2016*

| Nº           | Distritos de Andahuaylas | Nº de IE EIB evaluadas | Nº de estudiantes evaluados | Nº de Docentes |
|--------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------|
| 01           | Andahuaylas              | 5                      | 31                          | 5              |
| 02           | Andarapa                 | 5                      | 32                          | 5              |
| 03           | Chiara                   | 1                      | 7                           | 2              |
| 04           | Huancarama               | 5                      | 86                          | 8              |
| 05           | Huancaray                | 1                      | 14                          | 2              |
| 06           | Kakiabamba               | 2                      | 12                          | 3              |
| 07           | Kishuará                 | 4                      | 31                          | 6              |
| 08           | Pacobamba                | 4                      | 40                          | 5              |
| 09           | Pacucha                  | 3                      | 18                          | 3              |
| 10           | Pampachiri               | 2                      | 14                          | 2              |
| 11           | San Antonio de Cachi     | 6                      | 47                          | 7              |
| 12           | San Jerónimo             | 2                      | 16                          | 3              |
| 13           | San Miguel Chaccrampa    | 1                      | 9                           | 1              |
| 14           | Talavera de la Reyna     | 6                      | 41                          | 6              |
| 15           | Tumay Huaraca            | 4                      | 32                          | 5              |
| 16           | Turpo                    | 3                      | 29                          | 4              |
| <b>Total</b> |                          | <b>54</b>              | <b>459</b>                  | <b>67</b>      |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, por utilizarse un Diseño Secuencial Explicativo, cuya primera fase consistió en la obtención y recolección de datos cuantitativos, se aplicaron los instrumentos de las variables gestión escolar y compromiso organizacional a la totalidad de docentes y estudiantes considerados en la población de estudio.

En la segunda fase, para la obtención de datos cualitativos, se tuvo que seleccionar la muestra de estudio presentada en la Tabla 2.

Tabla 2

*Instituciones Educativas consideradas en la Evaluación Censal de Estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe en la provincia de Andahuaylas, 2016*

| Nº    | Distritos de Andahuaylas | Nº de IE EIB evaluadas | Nº Director | Nº de Docentes |
|-------|--------------------------|------------------------|-------------|----------------|
| 01    | Andahuaylas              | 2                      | 1           | 2              |
| 02    | Pacucha                  | 1                      | 1           | 1              |
| 03    | San Jerónimo             | 1                      | -           | 1              |
| 04    | Talavera de la Reyna     | 2                      | 1           | 2              |
| Total |                          | 04                     | 03          | 06             |

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para la selección de la muestra son las siguientes:

- Dos instituciones educativas con resultados de logro de aprendizaje alto
- Dos instituciones educativas con resultados de logro de aprendizaje regular
- Dos instituciones educativas con resultados de logro de aprendizaje bajo
- Directores y docentes de instituciones

### 3.3 Recolección de datos y procesamiento

#### 3.3.1 Técnicas e instrumentos

De acuerdo al diseño metodológico, las técnicas e instrumentos utilizados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3

*Técnicas e instrumentos de acuerdo al diseño metodológico*

| Metodología  | Técnica    | Instrumento  | Procedimiento de análisis de datos  |
|--------------|------------|--------------|-------------------------------------|
| Cuantitativa | Encuesta   | Cuestionario | Programa estadístico R y SPSS v. 24 |
| Cualitativa  | Entrevista | Entrevista   | Análisis de contenido Atlas Ti v.7  |

En la fase cualitativa se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

#### - *Cuestionario sobre Gestión Escolar*

Se realizó una adaptación del cuestionario sobre Gestión escolar considerando el factor, estándar e indicador de la Matriz de Evaluación de la calidad de la gestión de Instituciones de Educación Básica regular (Actualización versión 2.0), oficializada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE, de fecha 30 de junio de 2014).

El cuestionario consta de seis dimensiones, que se valora con una escala tipo Likert:

Dimensión 1: Gestión institucional y liderazgo (17 ítems)

Dimensión 2: Gestión curricular (14 ítems)

Dimensión 3: Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes (6 ítems)

Dimensión 4: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad (7 ítems)

Dimensión 5: Uso de la información (6 ítems)

Dimensión 6: Infraestructura y recursos para el aprendizaje (10 ítems)

- *Cuestionario sobre Compromiso organizacional*

Se utilizó el cuestionario sobre Compromiso organizacional planteado por los autores Meyer y Allen (1991) quienes consideran que el compromiso organizacional es un constructo de concepto multidimensional y que comprende tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y calculado o de continuidad.

El cuestionario consta de tres dimensiones, que se valora con una escala tipo Likert:

- Logros de aprendizaje. Se consideraron los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes correspondiente al año 2016, específicamente la evaluación a estudiantes de cuarto grado de primaria de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) en lectura, tanto en lengua originaria como en castellano como segunda lengua. (ver anexo).

En la fase cualitativa se utilizó como técnica la entrevista y la guía de entrevista como instrumento de recolección de datos.

La entrevista es una técnica muy importante en el recojo de información. Través de esta técnica el investigador establece una relación de preguntas con el entrevistado sobre el tema que investiga. A través de la entrevista se

puede obtener detalles del objeto de investigación a través de las respuestas al participante.

Para obtener la información cualitativa se utilizó en este estudio la entrevista correspondiendo específicamente con el tipo de entrevista semiestructurada. En este caso, el investigador guía la conversación, con un protocolo específico, considerando la flexibilidad según la exposición del entrevistado.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones del centro educativo. Se utilizó una grabación digital de audio. La siguiente tabla presenta el guion de las preguntas elaboradas para la entrevista.

La guía de entrevista, como instrumento de recojo de datos, es un instrumento que se utiliza para la captación de datos la misma que contiene los ítems de cada aspecto o subaspectos que son motivo de la entrevista, en los cuales el investigador va formulando preguntas a través de un diálogo. El cuestionario de entrevista precisa las preguntas que permiten profundizar el tema de investigación.

Asimismo, se ha utilizado el análisis de documento, como examen cualitativo que permite obtener información valorativa sobre los documentos técnico-pedagógicos, específicamente sobre el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Tabla 4

*Preguntas de la entrevista semiestructurada*

| <b>Variabes</b>           | <b>Preguntas de investigación cualitativa</b>  |
|---------------------------|--|
| Gestión escolar           | <p>¿Cómo se realiza la gestión escolar en una institución EIB?</p> <p>¿Cuáles son las características de gestión escolar en el contexto EIB?</p> <p>¿De qué manera participan los padres de familia en la gestión escolar?</p> |
| Compromiso organizacional | <p>¿Cómo se evidencia el compromiso organizacional de docentes y directivos en la escuela?</p> <p>¿Sientes satisfacción personal, institucional como docente de escuela EIB?</p>   |
| Logros de aprendizaje     | <p>¿Por qué su institución educativa tiene esos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes?</p> <p>¿La evaluación en ambas lenguas refleja los aprendizajes de los niños y niñas?</p>                                   |

### 3.3.2 Confiabilidad y validez de los instrumentos

Para la confiabilidad y validez de los instrumentos sobre gestión escolar y compromiso organizacional se aplicaron los cuestionarios a un grupo piloto conformado por docentes y directivos en un total de 30 participantes.

#### 3.3.2.1 Confiabilidad del Cuestionario sobre gestión escolar

##### a) Análisis de la consistencia interna

Cuando se trata de estimar la fiabilidad de un cuestionario realizar el método de consistencia interna es el más utilizado. La consistencia interna mide el mismo atributo o campo de contenido respecto a un conjunto de ítems o reactivos siendo el Alfa de Cronbach el más



utilizado (Ledesma y otros, 2002). Por eso, el Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad del instrumento a través de un conjunto de ítems que midan la misma dimensión.

Tabla 5

*Estadísticas de fiabilidad para la variable Gestión escolar*

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,952                              | 60             |

El instrumento que mide la gestión escolar tiene un nivel de confiabilidad del 95.2%, indicando que es un instrumento altamente confiable.

Tabla 6

*Estadísticas de fiabilidad para las dimensiones de la variable Gestión escolar*

|  | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|--|-------------------------|-----------------------|
| D1: Gestión institucional y liderazgo                | 955                     | 17                    |
| D2: Gestión curricular                               | 907                     | 14                    |
| D3: Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes    | 968                     | 6                     |
| D4: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad | 882                     | 7                     |
| D5: Uso de la información                            | 980                     | 6                     |
| D6: Infraestructura y recursos para el aprendizaje   | 952                     | 10                    |
| <b>GESTIÓN ESCOLAR</b>                               | <b>988</b>              | <b>60</b>             |

En la tabla anterior se puede apreciar que los valores obtenidos del coeficiente Alfa de Cronbach para la variable Gestión escolar, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,7 lo cual permite

indicar que la confiabilidad es alta para esta variable y sus dimensiones, siendo el instrumento confiable para medir esta variable.

b) Correlación Item - Total

En la tabla 6 se presentan las correlaciones Item-Total de la variable gestión escolar donde un valor de correlación ítem-total menor a 0.30 indica que la variable está midiendo algo diferente a los constructos en su conjunto. Los resultados de las correlaciones presentados en la tabla 6, indican que la variable, dentro de cada constructo, mide los mismos constructos propuestos, ya que sus correlaciones ítem-total fueron relativamente mayores que 0.30.

Tabla 7

*Correlaciones Item-Total de la variable Gestión escolar*

| <b>Item</b> | <b>Item-Total</b> | <b>Alfa sin el ítem</b> |
|-------------|-------------------|-------------------------|
| GE1         | 0.4515            | 0.8857                  |
| GE2         | 0.4207            | 0.8863                  |
| GE3         | 0.4193            | 0.8862                  |
| GE4         | 0.4711            | 0.8855                  |
| GE5         | 0.3157            | 0.8882                  |
| GE6         | 0.3657            | 0.8872                  |
| GE7         | 0.4430            | 0.8861                  |
| GE8         | 0.3440            | 0.8876                  |
| GE9         | 0.4000            | 0.8867                  |
| GE10        | 0.4464            | 0.8861                  |
| GE11        | 0.4152            | 0.8864                  |
| GE12        | 0.4640            | 0.8855                  |
| GE13        | 0.5223            | 0.8847                  |
| GE14        | 0.3541            | 0.8875                  |
| GE15        | 0.3685            | 0.8872                  |
| GE16        | 0.5222            | 0.8844                  |
| GE17        | 0.3578            | 0.8874                  |
| GE18        | 0.3660            | 0.8873                  |
| GE19        | 0.4264            | 0.8862                  |
| GE20        | 0.3797            | 0.8870                  |
| GE21        | 0.3348            | 0.8877                  |
| GE22        | 0.3597            | 0.8873                  |
| GE23        | 0.3590            | 0.8873                  |
| GE24        | 0.5573            | 0.8837                  |
| GE25        | 0.2803            | 0.8885                  |
| GE25        | 0.3396            | 0.8876                  |
| GE27        | 0.4241            | 0.8862                  |

|      |        |        |
|------|--------|--------|
| GE28 | 0.3726 | 0.8872 |
| GE29 | 0.3420 | 0.8877 |
| GE30 | 0.3977 | 0.8867 |
| GE31 | 0.4550 | 0.8856 |
| GE32 | 0.4446 | 0.8861 |
| GE33 | 0.4495 | 0.8856 |
| GE34 | 0.3700 | 0.8872 |
| GE35 | 0.3388 | 0.8877 |
| GE36 | 0.4205 | 0.8863 |
| GE37 | 0.4515 | 0.8856 |
| GE38 | 0.4207 | 0.8863 |
| GE39 | 0.3660 | 0.8873 |
| GE40 | 0.4264 | 0.8862 |
| GE41 | 0.3797 | 0.8872 |
| GE43 | 0.3348 | 0.8877 |
| GE44 | 0.3597 | 0.8873 |
| GE45 | 0.3590 | 0.8874 |
| GE46 | 0.5573 | 0.8838 |
| GE47 | 0.2803 | 0.8886 |
| GE48 | 0.3396 | 0.8877 |
| GE49 | 0.4240 | 0.8864 |
| GE50 | 0.3726 | 0.8876 |
| GE51 | 0.3420 | 0.8879 |
| GE52 | 0.3977 | 0.8869 |
| GE53 | 0.4550 | 0.8859 |
| GE54 | 0.4446 | 0.8864 |
| GE55 | 0.4495 | 0.8859 |
| GE56 | 0.3700 | 0.8876 |
| GE57 | 0.3388 | 0.8879 |
| GE58 | 0.4203 | 0.8867 |
| GE59 | 0.4512 | 0.8859 |
| GE60 | 0.4204 | 0.9886 |

### 3.3.2.1 Análisis de la validez del Cuestionario sobre gestión escolar

#### a) Análisis factorial exploratorio

Al realizar el análisis factorial exploratorio sobre el instrumento de Gestión escolar se encontró que seis factores explican el 71% del comportamiento de las variables incluidas en el instrumento. Esto es un nivel alto el cual fue apoyado por un análisis factorial confirmatorio, el cual se muestra a continuación:

Tabla 8

*Análisis factorial exploratorio para Gestión escolar*

| Componente | Varianza total explicada |            |             |
|------------|--------------------------|------------|-------------|
|            | Valor Propio             | % Varianza | % Acumulado |
| 1          | 17,735                   | 29,558     | 29,558      |
| 2          | 7,885                    | 13,141     | 42,699      |
| 3          | 6,331                    | 10,552     | 53,251      |
| 4          | 4,470                    | 7,450      | 60,701      |
| 5          | 3,206                    | 5,343      | 66,044      |
| 6          | 2,992                    | 4,987      | 71,030      |

b) Análisis factorial confirmatorio

Para la medición de la variable Gestión escolar (GE) se presentó seis dimensiones: Gestión institucional y Liderazgo (GIL), Gestión curricular (GC), Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes (CEAE), Trabajo conjunto con las familias y la comunidad (TFC), Uso de la información (UI), Infraestructura y recursos para el aprendizaje (IRA).

Tabla 9

*Medidas de Bondad de Ajuste para el Test de Gestión Escolar*

| Indicador                                   | Valor   |
|---|---------|
| <b>Chi – Cuadrado (<math>\chi^2</math>)</b> |         |
| • Chi-Cuadrado                              | 424.287 |
| • Grados de libertad                        | 156     |
| • Valor p                                   | 0.162   |
| <b>Medidas Absolutas de Ajuste</b>          |         |
| • Índice de bondad de ajuste (GFI)          | 0.912   |

|   |               |
|---|---------------|
| • Raíz del error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) | 0.053         |
| • Intervalo al 90% para RMSEA                             | (0.033,0.073) |
| • Raíz del error cuadrático medio estandarizado (SRMR)    | 0.026         |
| • Chi-Cuadrado normado                                    | 2.420         |

**Índices de Ajuste Incremental**

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| • Índice de Ajuste Comparativo (CFI) | 0.934 |
| • Índice Tucker – Lewis              | 0.965 |

---

El valor  $\chi^2 = 424.287$ , con 156 grados de libertad y un valor p igual a 0.162 indican que el modelo propuesto se ajustó a los datos. Entre las medidas absolutas de ajuste, el GFI=0.912 se encuentra en un nivel aceptable, pues cae dentro de los valores óptimos (mayor a 0.9); el valor de RMSEA es igual a 0.053, y está dentro del rango aceptable de 0.08 o menor. Además, el valor del chi cuadrado normalizado igual a 2.420, el cual está por encima del nivel aceptable que es igual a 2. Finalmente los índices de ajuste incremental también están por encima de su nivel aceptable (0.90).

Tabla 10

*Matriz de Correlación entre las dimensiones de Gestión escolar*

|  | Gestión institucional y Liderazgo | Gestión curricular | Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes | Trabajo conjunto con las familias y la comunidad | Uso de la información | Infraestructura y recursos para el aprendizaje |
|--|-----------------------------------|--------------------|---|--|-----------------------|--|
| Gestión institucional y Liderazgo                | 1.000                             | 0.530              | 0.641   | 0.387  | 0.572                 | 0.403  |
| Gestión curricular                               | 0.530                             | 1.000              | 0.665   | 0.540  | 0.336                 | 0.539  |
| Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes    | 0.641                             | 0.664              | 1.000   | 0.536  | 0.641                 | 0.533  |
| Trabajo conjunto con las familias y la comunidad | 0.387                             | 0.658              | 0.536   | 1.000  | 0.658                 | 0.658  |
| Uso de la información                            | 0.572                             | 0.336              | 0.641   | 0.387  | 1.000                 | 0.572  |
| Infraestructura y recursos para el aprendizaje   | 0.403                             | 0.539              | 0.533   | 0.658  | 0.572                 | 1.000  |

En conclusión, basado en los resultados de AFC, el constructo de Gestión Escolar modelado con seis factores es apoyado por los datos recogidos. El valor de RMSEA, y de otros índices de ajuste, cumplen con el valor sugerido.

Tabla 11

*Cargas factoriales del Análisis Factorial Confirmatorio del cuestionario de Gestión escolar*

|  | DESCRIPCIÓN DE VARIABLE   | CARGA FACTORIAL | T        |
|--|---|-----------------|----------|
| <b>GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO</b> |   |                 |          |
| 01                                       | La visión y la misión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) expresan explícitamente que la escuela se define como una IE - EIB   | P.A             |          |
| 02                                       | El PEI considera las características socio-económicas y culturales, y las necesidades educativas de los alumnos, sus familias y la comunidad  | 0.662           | 7.7724** |
| 03                                       | El PEI refleja de manera pertinente la visión, visión, objetivos estratégicos y valores de la IE  | 0.734           | 8.004**  |
| 04                                       | El PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias de la IE   | 0.628           | 7.641**  |
| 05                                       | El Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) establecen, de manera explícita, el sentido y las formas de participación de la comunidad en la escuela, tanto en la gestión institucional como en la gestión pedagógica | 0.664           | 7.791**  |
| 06                                       | Se desarrolla oportunamente el planeamiento institucional (formulación del PEI, PCI, PAT y RI) con los miembros de la comunidad educativa   | 0.692           | 7.882**  |
| 07                                       | Los miembros de la comunidad educativa conocen sus roles y funciones dentro de la IE  | 0.685           | 7.861**  |
| 08                                       | Se implementan estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto de todos los miembros de la comunidad educativa   | 0.604           | 7.512**  |
| 09                                       | La IE tiene establecido alianzas interinstitucionales y comunales   | 0.672           | 7.822**  |
| 10                                       | Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales  | 0.725           | 7.885**  |
| 11                                       | Existen prácticas para establecer alianzas, redes de colaboración con organismos de la comunidad local e instituciones para apoyar el logro de los objetivos y metas institucionales  | 0.663           | 7.651**  |
| 12                                       | Los padres, madres y líderes comunales participan en los espacios de concertación de la escuela (APAFA, CONEI) y otros que pudieran existir en la comunidad   | 0.701           | 7.793**  |
| 13                                       | La IE participa en las actividades sociales y productivas de la comunidad y aprovecha pedagógicamente estos espacios de aprendizaje   | 0.801           | 8.114**  |
| 14                                       | Los padres, madres y líderes comunales participan en los procesos de enseñanza-aprendizaje compartiendo sus saberes y planteando qué conocimientos y valores esperan que sus hijos e hijas aprendan en la escuela   | 0.713           | 7.823**  |
| 15                                       | Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los objetivos y metas institucionales.   | 0.694           | 7.756**  |
| 16                                       | Existen prácticas para rendir cuentas a la comunidad educativa respecto al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar   | 0.646           | 7.584**  |
| 17                                       | La IE tiene políticas para fortalecer las capacidades de los docentes   | 0.742           | 7.937**  |
| <b>GESTIÓN CURRICULAR</b>                |   |                 |          |
| 18                                       | La programación curricular orienta la planificación del proceso de enseñanza aprendizaje y desarrolla las competencias señaladas en el currículo nacional   | P.A             |          |
| 19                                       | El currículo considera la lengua, la historia, los conocimientos y los valores de la cultura local, así como los de otras culturas  | 0.744           | 7.476**  |
| 20                                       | El currículo de la IE educativa se ha elaborado considerando el diagnóstico socio y psicolingüístico de los estudiantes   | 0.761           | 7.955**  |
| 21                                       | Los docentes planifican sus actividades pedagógicas de corto y mediano plazo tomando en cuenta la cosmovisión, los planes de vida, la lengua, los conocimientos y tradiciones de la cultura local   | 0.839           | 8.166**  |
| 22                                       | Las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes para estudiantes de una institución educativa EIB  | 0.764           | 7.949**  |
| 23                                       | El tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes   | 0.732           | 7.856**  |
| 24                                       | El espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza   | 0.805           | 8.072**  |
| 25                                       | Existe coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes acorde a una IE - EIB  | 0.906           | 8.331**  |
| 26                                       | Los docentes desarrollan actividades de investigación e innovación pedagógica   | 0.723           | 7.807**  |

|    |  |       |         |
|----|--|-------|---------|
| 27 | Existen prácticas de un trabajo colegiado y colaborativo entre todos los docentes en el diseño de programaciones, el análisis e intercambio de experiencias pedagógicas  | 0.744 | 7.476** |
| 28 | Los docentes tienen como práctica el reforzar los aprendizajes de los estudiantes  | 0.762 | 7.957** |
| 29 | Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje considerados en el Proyecto Curricular Institucional (PCI)  | 0.835 | 8.169** |
| 30 | Existen prácticas de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios   | 0.762 | 7.948** |
| 31 | Se monitorea y acompaña de manera permanente la labor docente en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y el desempeño de los estudiantes  | 0.731 | 7.859** |
|    | <b>CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES</b>   | 0.744 | 7.476** |
| 32 | Existen mecanismos para prevenir y resolver conflictos entre los miembros de la comunidad educativa  | P.A   |         |
| 33 | Existen normas difundidas y consensuadas entre los actores de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos   | 0.757 | 7.774** |
| 34 | Los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa son registrados en el Libro de Registros de Incidencias  | 0.746 | 7.737** |
| 35 | Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad   | 0.755 | 7.778** |
| 36 | Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes   | 0.794 | 7.889** |
| 37 | Se promueve que las familias apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos y faciliten el logro de las competencias y capacidades programadas  | 0.726 | 7.128** |
|    | <b>TRABAJO CONJUNTO CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD</b>  |       |         |
| 38 | Existen políticas de incorporación de los padres de familia en la toma de decisiones de la IE  | P.A   |         |
| 39 | Se identifica conjuntamente con los padres de familia las características y necesidades de los estudiantes para desarrollar estrategias educativas pertinentes   | 0.835 | 8.168** |
| 40 | Se asegura que los padres de familia conozcan el proceso de aprendizaje de sus hijos   | 0.763 | 7.946** |
| 41 | Se desarrollan actividades para que las familias aporten conocimientos, experiencias y saberes de los actores de la comunidad  | 0.736 | 7.857** |
| 42 | Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos   | 0.804 | 8.072** |
| 43 | Los padres de familia y miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencias y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados                         | 0.907 | 8.331** |
| 44 | Se ha realizado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y reforzar aspectos relacionados a los temas desarrollados  | 0.725 | 7.803** |
|    | <b>USO DE LA INFORMACIÓN</b>   |       |         |
| 45 | La IE evalúa periódicamente los aspectos organizacionales, instrumentos de gestión y aspectos pedagógico-curriculares en función del desempeño de los estudiantes para identificar progresos, dificultades y sus posibles causas | P.A   |         |
| 46 | La IE analiza los resultados de las evaluaciones del rendimiento escolar para propiciar la reflexión en la comunidad educativa   | 0.757 | 7.773** |
| 47 | Se genera mecanismos para que los actores de la comunidad educativa provean y conozcan información para tener una visión real del desempeño institucional  | 0.746 | 7.736** |
| 48 | Se planifica mejoras institucionales a partir del análisis de los resultados sobre aspectos organizacionales, gestión curricular, rendimiento escolar  | 0.758 | 7.777** |
| 49 | Se implementa mejoras institucionales (plan de mejora) para lograr mejores resultados institucionales  | 0.794 | 7.887** |
| 50 | Se monitorea y evalúa la implementación de las acciones de mejora para realizar los ajustes necesarios y definir prioridades   | 0.726 | 7.129** |
|    | <b>INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PEDAGÓGICOS PARA EL APRENDIZAJE</b>  |       |         |
| 51 | Se ha gestionado contar con una infraestructura que responda a las necesidades educativas para realizar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje   | P.A   |         |
| 52 | La infraestructura educativa responde a normas de seguridad, salubridad, características climáticas y geográficas de la zona   | 0.746 | 7.474** |
| 53 | Los docentes y estudiantes tienen acceso oportuno a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico que requieran para el desarrollo de sus actividades académicas  | 0.761 | 7.957** |
| 54 | Se cuenta con equipamiento y material pedagógico pertinente a una IE – EIB   | 0.839 | 8.166** |
| 55 | Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI   | 0.763 | 7.944** |
| 56 | Se realiza la distribución, mantenimiento y limpieza de la IE de manera periódica  | 0.735 | 7.859** |
| 57 | Se ha adoptado medidas de seguridad, ecoeficiencia y manejo de riesgos en la IE  | 0.804 | 8.078** |
| 58 | La IE cuenta con recursos financieros para asegurar el uso eficiente de estos recursos   | 0.907 | 8.337** |
| 59 | La IE programa y ejecuta los gastos asignados en la administración de recursos económicos  | 0.723 | 7.805** |
| 60 | Se comunica periódicamente a la comunidad educativa sobre la administración y el uso   | 0.768 | 7.957** |



### 3.3.2.1 Confiabilidad del Cuestionario sobre Compromiso organizacional

#### a) Análisis de la consistencia interna

Tabla 12

*Estadísticas de fiabilidad para la variable Compromiso organizacional*

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,861                              | 21             |

El instrumento que mide la gestión escolar tiene un nivel de confiabilidad del 86.1%, indicando que es un instrumento altamente confiable.

Tabla 13

*Estadísticas de fiabilidad para las dimensiones de la variable Compromiso organizacional*

|                           | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---------------------------|------------------|----------------|
| D1: Compromiso afectivo   | 955              | 7              |
| D2: Compromiso normativo  | 975              | 6              |
| D3: Compromiso calculado  | 953              | 8              |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL | 987              | 21             |

En la tabla anterior se puede apreciar que los valores obtenidos del coeficiente Alfa de Cronbach tanto la variable Compromiso organizacional, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,7 lo cual nos permite indicar que la confiabilidad es alta para esta variable y sus dimensiones, siendo el instrumento confiable para medir esta variable.

b) Correlación Item - Total

En la tabla 14 se presentan las correlaciones Item-Total de la variable Compromiso organizacional donde un valor de correlación ítem-total menor a 0.30 indica que la variable está midiendo algo diferente a los constructos en su conjunto. Los resultados de las correlaciones presentados en la tabla 14 indican que la variable, dentro de cada constructo, mide los mismos constructos propuestos, ya que sus correlaciones ítem-total fueron relativamente mayores que 0.30.

Tabla 14

*Correlaciones Item-Total de la variable Compromiso organizacional*

| <b>Item</b> | <b>Item-Total</b> | <b>Alfa sin el ítem</b> |
|-------------|-------------------|-------------------------|
| CO1         | 0.4517            | 0.8856                  |
| CO2         | 0.4206            | 0.8867                  |
| CO3         | 0.4198            | 0.8864                  |
| CO4         | 0.4715            | 0.8857                  |
| CO5         | 0.3159            | 0.8888                  |
| CO6         | 0.3656            | 0.8875                  |
| CO7         | 0.4434            | 0.8867                  |
| CO8         | 0.3445            | 0.8874                  |
| CO9         | 0.4002            | 0.8863                  |
| CO10        | 0.4467            | 0.8862                  |
| CO11        | 0.4158            | 0.8866                  |
| CO12        | 0.4645            | 0.8857                  |
| CO13        | 0.5227            | 0.8848                  |
| CO14        | 0.3545            | 0.8879                  |
| CO15        | 0.3687            | 0.8877                  |
| CO16        | 0.5228            | 0.8848                  |
| CO17        | 0.3579            | 0.8878                  |
| CO18        | 0.3663            | 0.8877                  |
| CO19        | 0.4265            | 0.8865                  |
| CO20        | 0.3796            | 0.8873                  |
| CO21        | 0.4207            | 0.9889                  |

3.3.2.1 Análisis de la validez del Cuestionario sobre Compromiso organizacional

a) Análisis factorial exploratorio

Al realizar el análisis factorial exploratorio sobre el instrumento de Compromiso organizacional se encontró que tres factores explican el 56.07% del comportamiento de las variables incluidas en el instrumento. Esto es un nivel aceptable tal como se presentan en la tabla 15. Esto es un nivel alto el cual fue apoyado por un análisis factorial confirmatorio. El análisis factorial exploratorio se muestra a continuación:

Tabla 15

*Análisis factorial Exploratorio para Compromiso organizacional*

| Componente | Varianza total explicada |            |             |
|------------|--------------------------|------------|-------------|
|            | Autovalores iniciales    |            |             |
|            | Valor Propio             | % Varianza | % Acumulado |
| 1          | 6,355                    | 30,260     | 30,260      |
| 2          | 3,240                    | 15,428     | 45,687      |
| 3          | 2,180                    | 10,380     | 56,068      |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

b) Análisis factorial confirmatorio

Para la medición de la variable Compromiso organizacional (CO) se presentó tres dimensiones: Compromiso afectivo (CA), Compromiso normativo (CN) y Compromiso calculado (CC).

Tabla 16

*Medidas de Bondad de Ajuste para el Test de Compromiso organizacional*

| Indicador                   | Valor |
|-----------------------------|-------|
| Chi – Cuadrado ( $\chi^2$ ) |       |

|   |             |
|---|-------------|
| • Chi-Cuadrado  | 267.129     |
| • Grados de libertad                                      | 68          |
| • Valor p   | 0.067       |
| Medidas Absolutas de Ajuste                               |             |
| • Índice de bondad de ajuste (GFI)                        | 0.901       |
| • Raíz del error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) | 0.065       |
| • Intervalo al 90% para RMSEA                             | (0.05,0.08) |
| • Raíz del error cuadrático medio estandarizado (SRMR)    | 0.056       |
| • Chi-Cuadrado normado                                    | 1.980       |
| Índices de Ajuste Incremental                             |             |
| • Índice de Ajuste Comparativo (CFI)                      | 0.911       |
| • Índice Tucker – Lewis                                   | 0.900       |

El valor  $\chi^2 = 267.129$ , con 68 grados de libertad y un valor p igual a 0.067 indica que el modelo propuesto se ajustó a los datos. Entre las medidas absolutas de ajuste, el GFI=0.901 se encuentra en un nivel aceptable, pues cae dentro de los valores óptimos (mayor a 0.9); el valor de RMSEA es igual a 0.065, y está dentro del rango aceptable de 0.08 o menor. Además, el valor del chi cuadrado normalizado igual a 1.98, el cual está por encima próximo al nivel aceptable que es igual a 2. Finalmente los índices de ajuste incremental también están por encima de su nivel aceptable (0.90).

Tabla 17

*Matriz de Correlación entre las dimensiones de Compromiso organizacional*

|  | Compromiso afectivo | Compromiso normativo | Compromiso calculado |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|
|  |                     |                      |                      |

|                      |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|
| Compromiso afectivo  | 1.000 | 0.585 | 0.696 |
| Compromiso normativo | 0.585 | 1.000 | 0.672 |
| Compromiso calculado | 0.696 | 0.672 | 1.000 |

En conclusión, basado en los resultados de AFC, el constructo de Compromiso organizacional modelado con tres factores es apoyado por los datos recogidos. El valor de RMSEA, y de otros índices de ajuste, cumplen con el valor sugerido.

Tabla 18

*Cargas factoriales del Análisis Factorial Confirmatorio del cuestionario de Compromiso organizacional*

|                             | DESCRIPCIÓN DE VARIABLE  | CARGA FACTORIAL | T       |
|-----------------------------|--|-----------------|---------|
| <b>COMPROMISO AFECTIVO</b>  |  |                 |         |
| 01                          | Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución                                 | P.A             |         |
| 02                          | Siento de verdad que cualquier problema en esta institución es también mi problema                           | 0.555           | 4.565** |
| 03                          | Trabajar en esta institución significa mucho para mí   | 0.591           | 4.253** |
| 04                          | En esta institución me siento como en familia  | 0.743           | 5.079** |
| 05                          | Estoy orgulloso de trabajar en esta institución  | 0.674           | 6.615** |
| 06                          | No me siento emocionalmente unido a esta institución   | 0.525           | 5.386** |
| 07                          | Me siento parte integrante de esta institución   | 0.817           | 7.153** |
| <b>COMPROMISO NORMATIVO</b> |  |                 |         |
| 08                          | Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me vaya a beneficiar en el cambio                     | P.A             |         |
| 09                          | Creo que le debo mucho a esta institución  | 0.675           | 5.754** |
| 10                          | Esta institución se merece mi lealtad  | 0.574           | 5.545** |
| 11                          | No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución                            | 0.707           | 6.343** |
| 12                          | Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución  | 0.595           | 2.365*  |
| 13                          | Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con su gente                | 0.638           | 2.636*  |
| <b>COMPROMISO CALCULADO</b> |  |                 |         |
| 14                          | Si continúo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que aquí tengo | P.A             |         |
| 15                          | Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo                                    | 0.524           | 6.947** |
| 16                          | Una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro trabajo    | 0.576           | 7.475** |
| 17                          | Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas           | 0.733           | 8.024** |

|    |  |       |         |
|----|--|-------|---------|
| 18 | En este momento, dejar esta institución supondría un gran coste para mí                  | 0.655 | 6.092** |
| 19 | Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo | 0.614 | 5.933** |
| 20 | Ahora mismo, trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera     | 0.609 | 5.756** |
| 21 | Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista                                | 0.543 | 5.777** |

P.A.: Parámetro de Ajuste; \*\* p < 0 001

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Resultado descriptivo cuantitativo

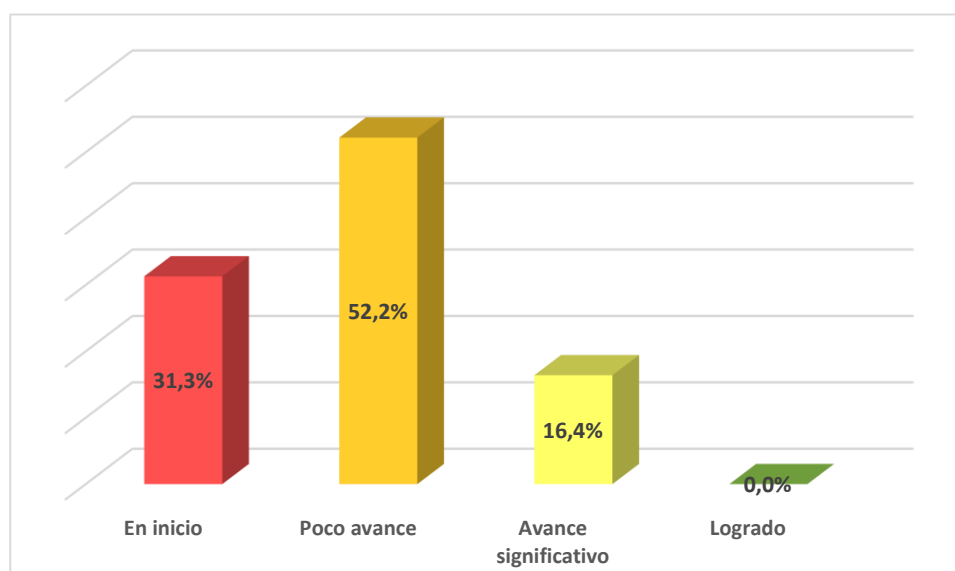
##### 4.1.1 Resultado descriptivo de la variable Gestión escolar

A continuación se presentan los resultados descriptivos de la variable Gestión escolar.

Tabla 19

*Resultado de Gestión escolar en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

| Gestión Escolar | Escala de calificación |             |                      |         | Nivel de logro     |
|-----------------|------------------------|-------------|----------------------|---------|--------------------|
|                 | En inicio              | Poco avance | Avance significativo | Logrado |                    |
| Frecuencia      | 21                     | 35          | 11                   | 0       | <b>Poco avance</b> |
| Porcentaje      | 31,3                   | 52,2        | 16,4                 | 0       |                    |



*Figura 2. Resultado de Gestión escolar en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

Se aprecian los resultados para la variable gestión escolar obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. La escala que se ubica el centro educativo permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis de la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 52,2% de instituciones educativas se encuentran en un nivel de poco avance; el 31,3% se encuentran en un nivel de Inicio y un 16,4% se encuentran en un nivel de avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en el nivel Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión escolar es: Poco avance.

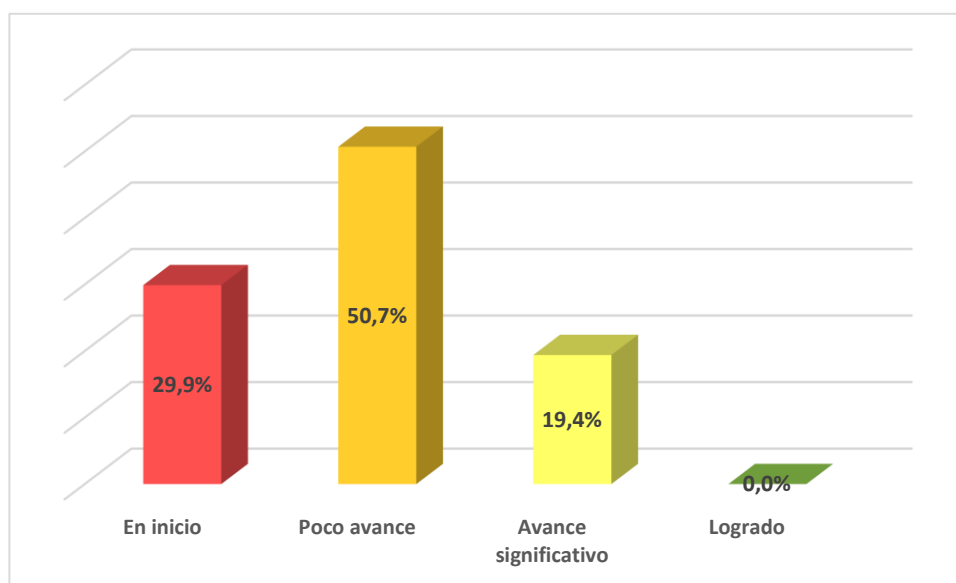
Estos resultados anteriores reflejan la situación actual de las instituciones educativas respecto a la gestión porque muchas de ellas no tienen las condiciones necesarias y favorables para realizar una gestión educativa de calidad.

Tabla 20

*Resultado de la dimensión Gestión institucional y liderazgo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

| <b>Gestión</b> | <b>Escala de calificación</b> | <b>Nivel de</b> |
|----------------|-------------------------------|-----------------|
|----------------|-------------------------------|-----------------|

| <b>institucional y liderazgo</b> | En inicio | Poco avance | Avance significativo | Logrado | <b>logro</b>       |
|----------------------------------|-----------|-------------|----------------------|---------|--------------------|
| Frecuencia                       | 20        | 34          | 13                   | 0       | <b>Poco avance</b> |
| Porcentaje                       | 29,9      | 50,7        | 19,4                 | 0       |                    |



*Figura 3. Resultado de la dimensión Gestión institucional y liderazgo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

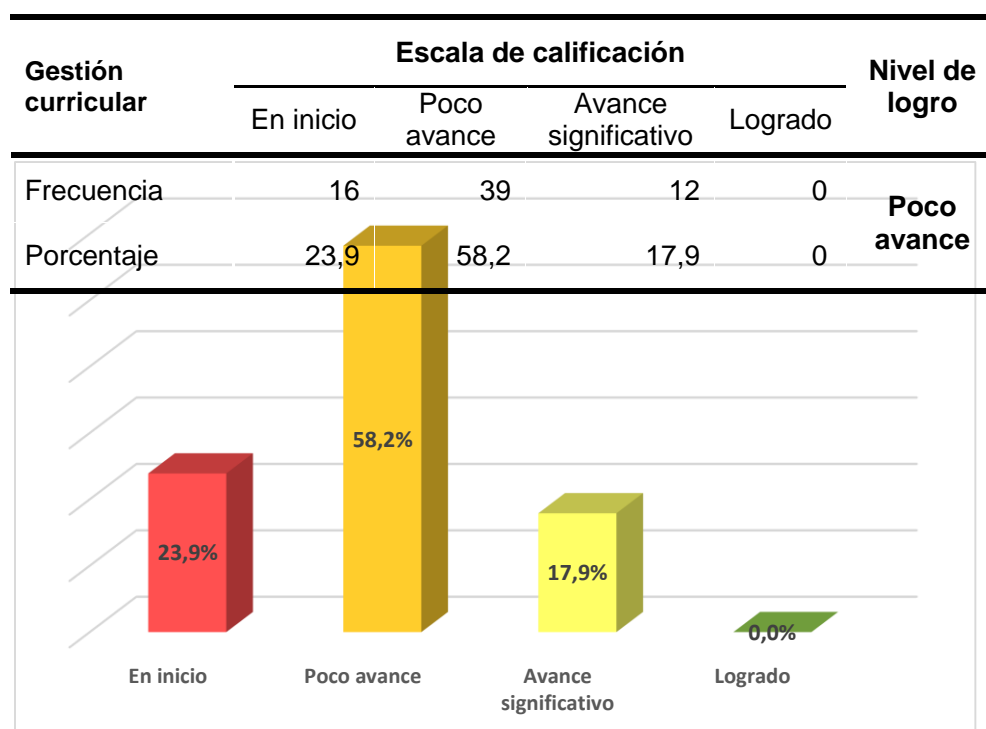
Se aprecian los resultados para la dimensión Gestión institucional y Liderazgo, en la cual el 50,7% de los docentes manifiestan que la gestión institucional y liderazgo se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 29,9% lo ubica En inicio y el 19,4% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en el nivel Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión institucional y Liderazgo es: Poco avance.



Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto a la gestión institucional y liderazgo. Sobre la gestión institucional manifiestan que el Proyecto Educativo Institucional no se trabaja en conjunto ni es un documento elaborado en consenso. Este documento se ha elaborado solo por cumplir; asimismo, no se ha actualizado con el formato actual que el Ministerio de Educación ha propuesto.

Tabla 21

*Resultado de la dimensión Gestión curricular en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*



*Figura 4. Resultado de la dimensión Gestión curricular en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

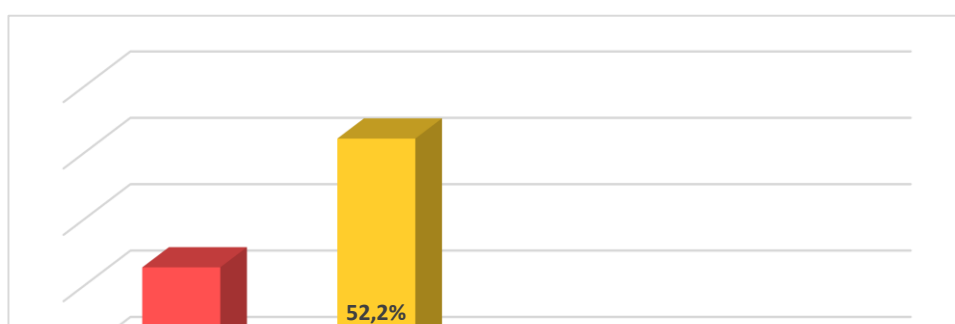
Se aprecian los resultados para la dimensión Gestión curricular en la cual el 58,2% de los docentes manifiestan que la gestión curricular se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 23,9% lo ubica En inicio y el 17,9% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión curricular: Poco avance.

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto a la gestión curricular. Sobre esta dimensión se puede afirmar que los docentes tienen dificultades para realizar una programación curricular para ambas lenguas; principalmente se les hace complicado elaborar las sesiones de aprendizaje en lengua quechua; asimismo, tienen dificultades para aplicar estrategias de aprendizaje en ambas lenguas.

Tabla 22

*Resultado de la dimensión Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

| Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes | Escala de calificación |             |                      |         | Nivel de logro     |
|---|------------------------|-------------|----------------------|---------|--------------------|
|   | En inicio              | Poco avance | Avance significativo | Logrado |                    |
| Frecuencia                                    | 22                     | 35          | 10                   | 0       | <b>Poco avance</b> |
| Porcentaje                                    | 32,8                   | 52,2        | 14,9                 | 0       |                    |



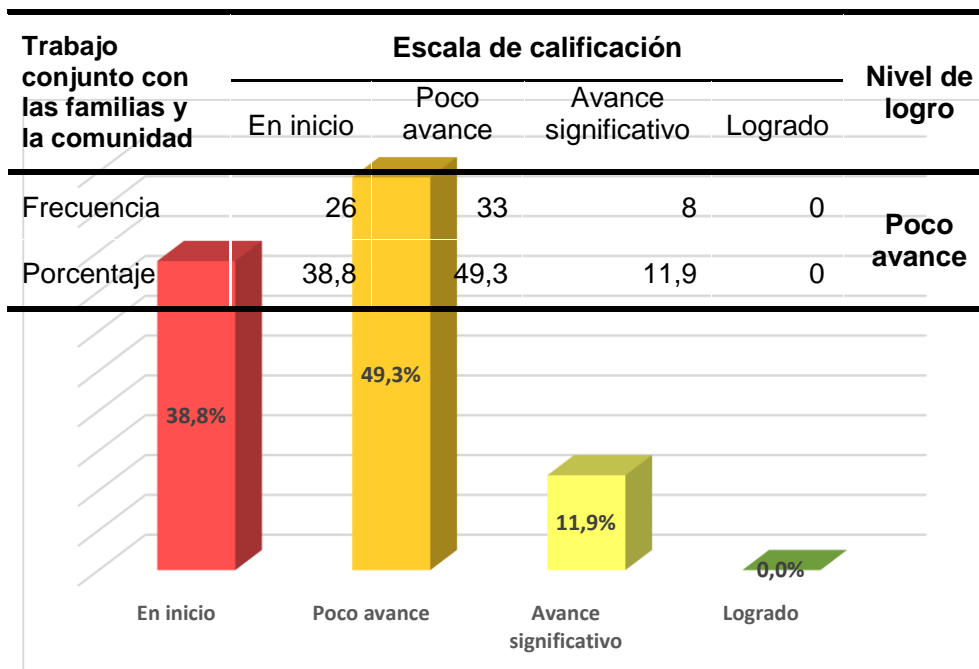
*Figura 5. Resultado de la dimensión Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

Se aprecian los resultados para la dimensión Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes en la cual el 52,2% de los docentes manifiestan que la Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 32,8% lo ubica En inicio y el 14,9% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes es: Poco avance.

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto a la Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes. Sobre esta dimensión se puede señalar que existen conflictos a nivel de docentes y esto ocasiona la ruptura de relaciones personales; por otro lado, las normas no son difundidas a nivel de la comunidad educativa.

Tabla 23

*Resultado de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y comunidad en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*



*Figura 6. Resultado de la dimensión Trabajo conjunto con las familias y comunidad en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

Se aprecian los resultados para la dimensión Trabajo conjunto con las familias y la comunidad en la cual el 49,3% de los docentes manifiestan que el Trabajo conjunto con las familias y la comunidad se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 38,8% lo ubica En inicio y el 11,9% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto al Trabajo conjunto con las familias y la comunidad es: Poco avance.

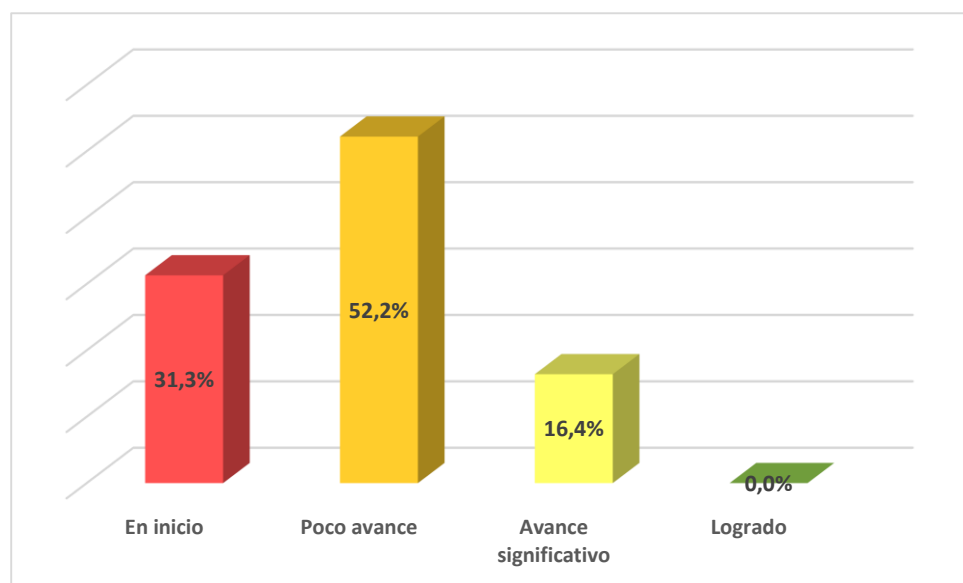
Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto al Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

en la que los docentes se interrelacionan muy poco con los padres de familia; los padres de familia no tienen la capacidad de decisión en la institución educativa así como la poca participación en el proceso de reforzamiento de los aprendizajes de los niños y niñas.

Tabla 24

*Resultado de la dimensión Uso de la información en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Uso de la información | Escala de calificación |             |                      |         | Nivel de logro     |
|-----------------------|------------------------|-------------|----------------------|---------|--------------------|
|                       | En inicio              | Poco avance | Avance significativo | Logrado |                    |
| Frecuencia            | 21                     | 35          | 11                   | 0       | <b>Poco avance</b> |
| Porcentaje            | 31,3                   | 52,2        | 16,4                 | 0       |                    |



*Figura 7. Resultado de la dimensión Uso de la información en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

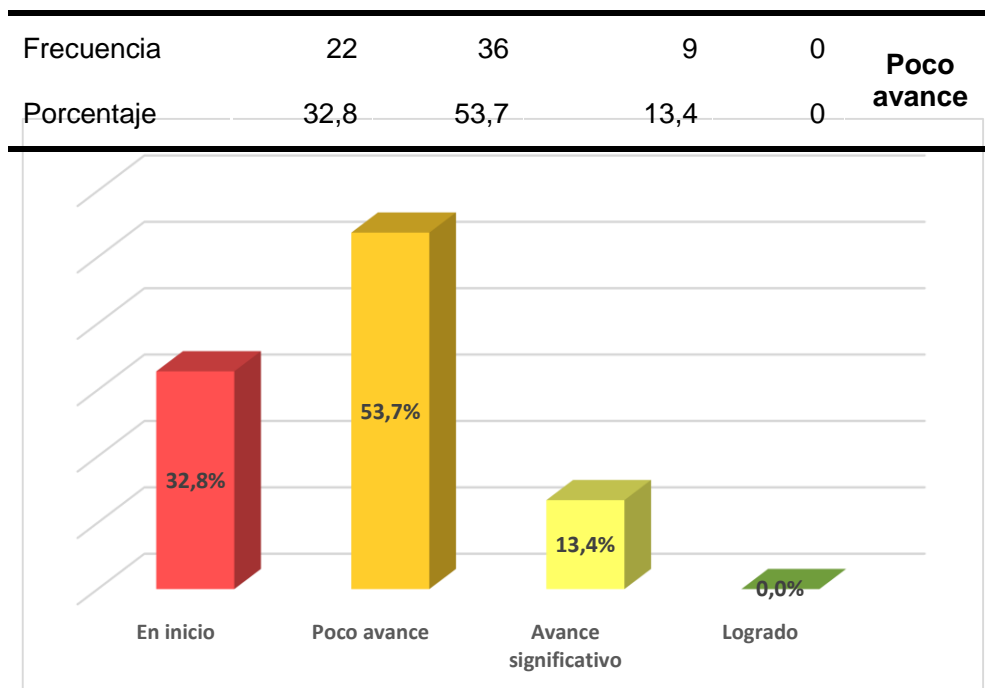
Se aprecian los resultados para la dimensión Uso de la información en la cual el 52,2% de los docentes manifiestan que el Uso de la información se encuentra ubicada en el nivel de Poco avance; un 31,3% lo ubica En inicio y el 16,4% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto al Uso de la información es: Poco avance

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto al uso de la información que en muy pocas instituciones educativas los resultados de la evaluación censal de estudiantes hacen conocer a los padres de familia; además, a nivel de comunidad educativa, muy poco se hace conocer los resultados sobre aspectos organizacionales, instrumentos de gestión para propiciar reflexión y mejor toma de decisiones.

Tabla 25

*Resultado de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Infraestructura y recursos para el aprendizaje | Escala de calificación |             |                      |         | Nivel de logro |
|--|------------------------|-------------|----------------------|---------|----------------|
|  | En inicio              | Poco avance | Avance significativo | Logrado |                |



*Figura 8. Resultado de la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

Se aprecian los resultados para la dimensión Infraestructura y recursos para el aprendizaje en la cual el 53,7% de los docentes manifiestan que la Infraestructura y recursos para el aprendizaje se encuentran ubicada en el nivel de Poco avance; un 32,83% lo ubica En inicio y el 13,4% lo ubica en Avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en Logrado. En conclusión, en nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Infraestructura y recursos para el aprendizaje es: Poco avance

Los resultados anteriores reflejan la situación actual de la institución educativa respecto a la Infraestructura y recursos para el aprendizaje en muchas de las cuales se observa que la infraestructura no responde a las necesidades educativas para llevar a cabo un adecuado proceso

de enseñanza aprendizaje; sin embargo, se puede observar que todas las instituciones educativas cuentan con materiales educativos (libros de las diferentes áreas) para el trabajo educativo que muchos de ellos se encuentran sin uso o guardados.

#### **4.1.2 Resultado descriptivo de la variable Compromiso organizacional**

Los resultados obtenidos de la variable compromiso organizacional y de sus dimensiones se expresan a través de frecuencias, estadísticos descriptivos. En consecuencia, para la valoración del compromiso organizacional se utilizó el baremo de intensidad que se muestra en la siguiente tabla:

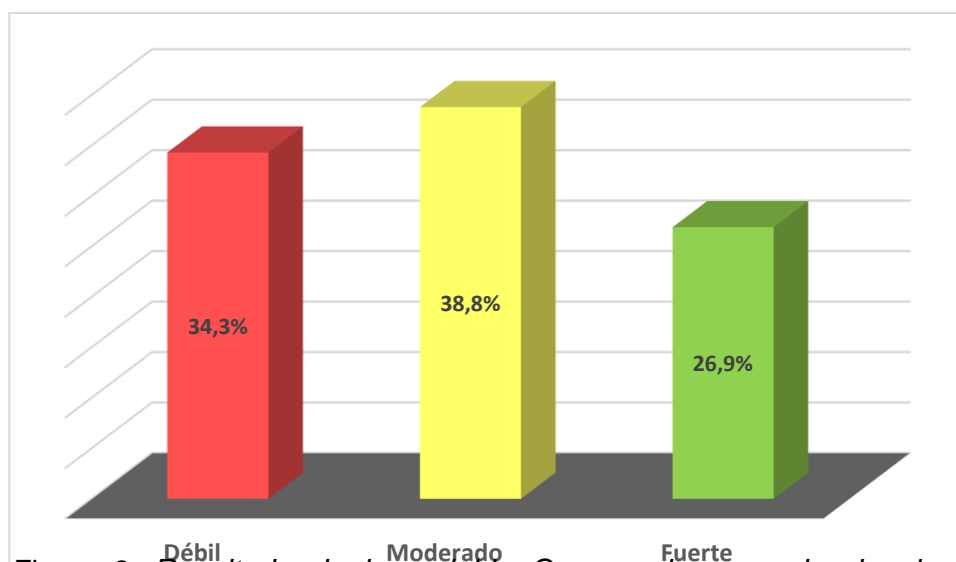
Tabla 26

*Resultado de la variable Compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| <b>Compromiso</b> | <b>Categorías</b> | <b>Nivel</b> |
|-------------------|-------------------|--------------|
|-------------------|-------------------|--------------|



| <b>organizacional</b> | Débil | Moderado | Fuerte |                 |
|-----------------------|-------|----------|--------|-----------------|
| Frecuencia            | 23    | 26       | 18     |                 |
| Porcentaje            | 34,3  | 38,8     | 26,9   | <b>Moderado</b> |



*Figura 9. Resultado de la variable Compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

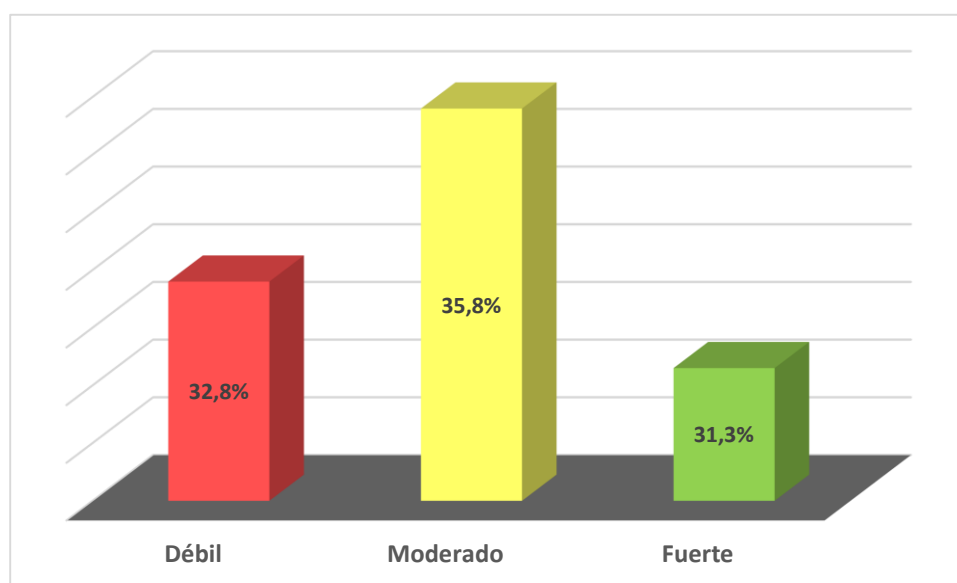
En la tabla y figura se aprecian los resultados para la variable compromiso organizacional obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. La nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 38,8% se encuentran en un nivel moderado; el 34,3% se encuentran en un nivel débil y un 26,9% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto al compromiso organizacional el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

Los resultados descriptivos de cada una de las dimensiones del compromiso organizacional se presentan en la tabla.

Tabla 27

*Resultado de la dimensión Compromiso afectivo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Compromiso afectivo | Categorías |          |        | Nivel           |
|---------------------|------------|----------|--------|-----------------|
|                     | Débil      | Moderado | Fuerte |                 |
| Frecuencia          | 22         | 24       | 11     | <b>Moderado</b> |
| Porcentaje          | 32,8       | 35,8     | 31,3   |                 |



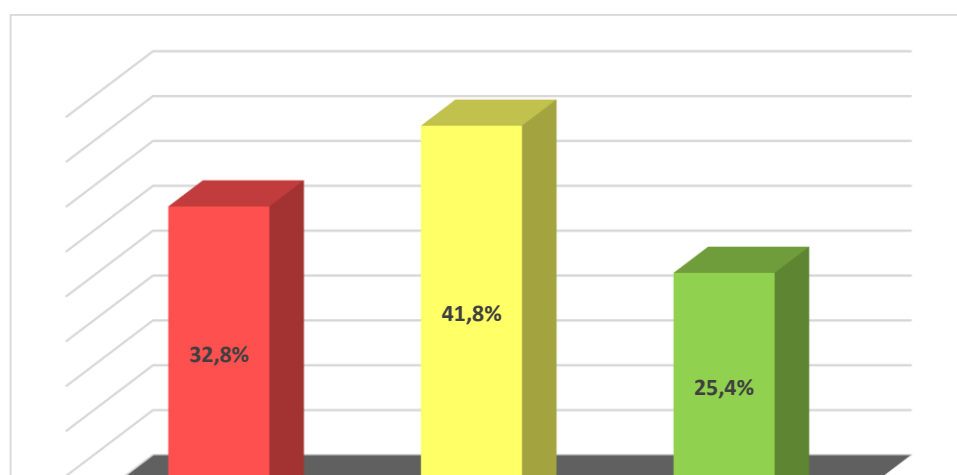
*Figura 10. Resultado de la dimensión Compromiso afectivo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

En la tabla y figura se aprecian los resultados para la dimensión Compromiso afectivo obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. La nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 35,8% se encuentran en un nivel moderado; el 32,8% se encuentran en un nivel débil y un 31,3% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto a la dimensión sobre Compromiso afectivo el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

Tabla 28

*Resultado de la dimensión Compromiso normativo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Compromiso normativo | Categorías |          |        | Nivel           |
|----------------------|------------|----------|--------|-----------------|
|                      | Débil      | Moderado | Fuerte |                 |
| Frecuencia           | 22         | 28       | 17     | <b>Moderado</b> |
| Porcentaje           | 32,8       | 41,8     | 25,4   |                 |



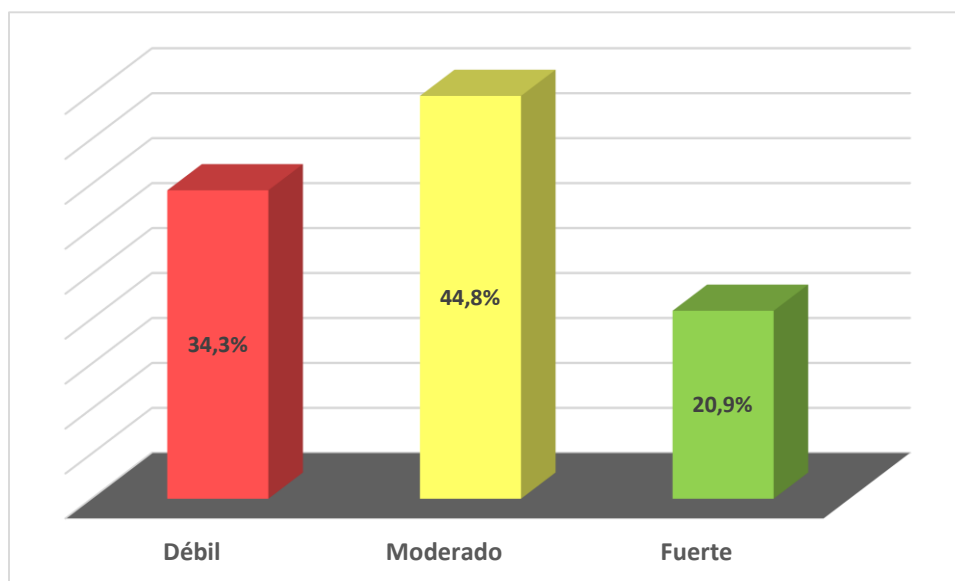
*Figura 11. Resultado de la dimensión Compromiso normativo en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

En la tabla y figura se aprecian los resultados para la dimensión Compromiso normativo obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. La nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 41,8% se encuentran en un nivel moderado; el 32,8% se encuentran en un nivel débil y un 25,4% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto a la dimensión sobre Compromiso afectivo el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

Tabla 29

*Resultado de la dimensión Compromiso calculado en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Compromiso calculado | Categorías |          |        | Nivel           |
|----------------------|------------|----------|--------|-----------------|
|                      | Débil      | Moderado | Fuerte |                 |
| Frecuencia           | 23         | 30       | 14     | <b>Moderado</b> |
| Porcentaje           | 34,3       | 44,8     | 20,9   |                 |



*Figura 12. Resultado de la dimensión Compromiso calculado en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

En la tabla y figura se aprecian los resultados para la dimensión Compromiso calculado obtenidas a partir del recojo de datos del cuestionario utilizado en la presente investigación. La nivel en la escala permite apreciar en qué nivel se encuentra y esto dará mayores elementos para el análisis sobre el compromiso organizacional en la situación de la institución educativa. En la tabla y figura se observa que el 44,8% se encuentran en un nivel moderado; el 34,3% se encuentran en un nivel débil y un 20,9% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, respecto a la dimensión sobre Compromiso afectivo el nivel en que se encuentran los docentes es moderado.

#### **4.1.3 Resultado descriptivo de la variable Logros de Aprendizaje**

A continuación se procede a describir los resultados cuantitativos descriptivos de la variable Logros de Aprendizaje, a partir de los datos

obtenidos durante la recolección de datos, mostrados a través de tablas y gráficos y su respectiva interpretación.

El logro de los aprendizajes se considera a partir de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en la que se mide los resultados obtenidos en lectura y en matemáticas. En la presente investigación se consideran los resultados obtenidos de la ECE 2016 evaluados a estudiantes del cuarto grado de primaria de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) considerando la lectura, tanto en lengua originaria como en castellano como segunda lengua.

Respecto a la lectura de los resultados, la escala considerada es la siguiente:

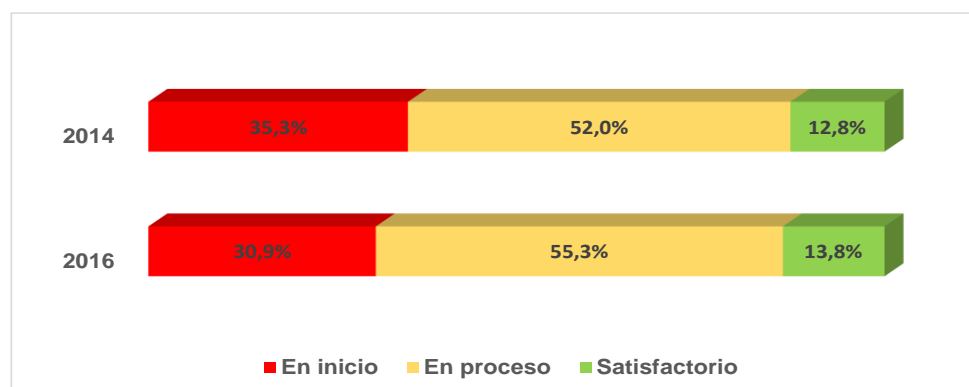
- En inicio: cuando el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el IV ciclo. El puntaje obtenido es menor a 443 puntos.
- En proceso: el estudiante logró parcialmente los aprendizajes esperados para el IV ciclo. El puntaje obtenido oscila entre 443 y 596.
- Satisfactorio: cuando el estudiante logró los aprendizajes esperados para el IV ciclo. El puntaje debe ser mayor a 596.

Tabla 30

*Resultado regional de Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Lectura en<br>Lengua originaria | Nivel de logro |            |               | Med. Prom |
|---------------------------------|----------------|------------|---------------|-----------|
|                                 | En inicio      | En proceso | Satisfactorio |           |
|                                 |                |            |               | 498       |

|            |      |      |      |                      |
|------------|------|------|------|----------------------|
| Porcentaje | 30,9 | 55,3 | 13,8 | <b>Satisfactorio</b> |
|------------|------|------|------|----------------------|



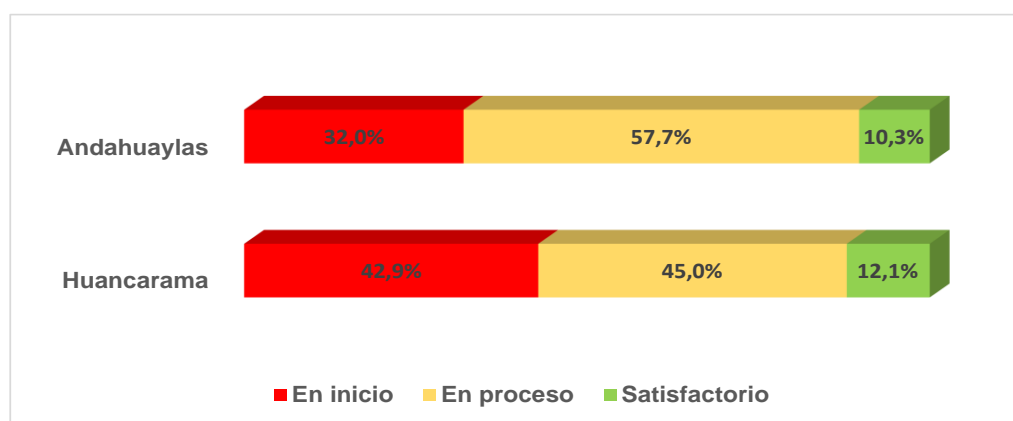
*Figura 13. Resultado regional de Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.*

Respecto a los resultados obtenidos en la Región Apurímac, en el año 2016, en lectura en lengua originaria (Quechua Ayacucho-Chanka) se puede apreciar que existe una ligera mejora respecto al año 2014; donde el 53,3% se encuentra ubicado en el nivel de logro en proceso; un 30,9% se encuentra en el nivel En inicio y un 13,8% se encuentra en el nivel de Satisfactorio. La medida promedio fue de 498 puntos lo que le ubica en el nivel de satisfactorio.

Tabla 31

*Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Lectura en Lengua originaria | Nivel de logro |            |               | Med. Prom    |
|------------------------------|----------------|------------|---------------|--------------|
|                              | En inicio      | En proceso | Satisfactorio |              |
| UGEL Andahuaylas %           | 32,0           | 57,7       | 10,3          | 495 En proc. |
| UGEL Huancarama %            | 42,9           | 45,0       | 12,1          | 481 En proc. |



*Figura 14. Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en lengua originaria en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

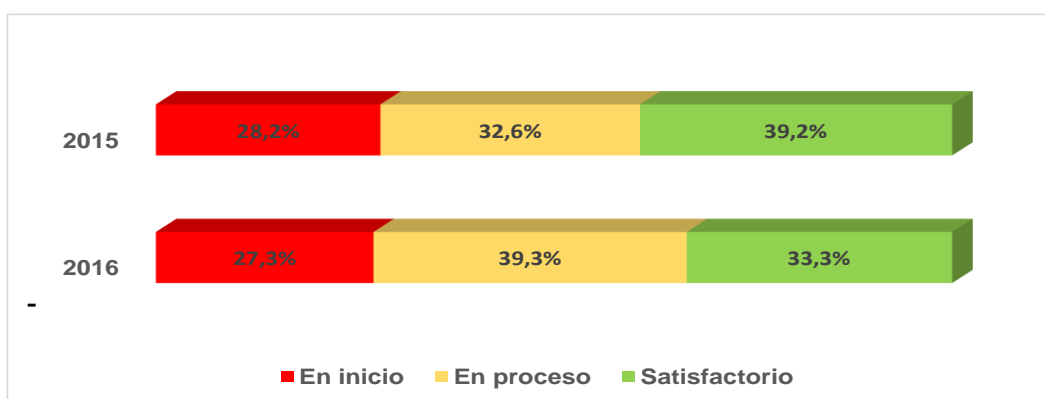
Respecto a los resultados obtenidos en Lectura en lengua originaria el distrito de Andahuaylas, cabe mencionar que existe dos Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la UGEL de Andahuaylas y la UGEL de Huancarama. En la UGEL de Andahuaylas los resultados fueron: en Inicio 32,0%; en proceso 57,7% y Satisfactorio el 10,3%; la medida promedio fue de 495. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron: en Inicio 42,9%; en proceso 45,0% y Satisfactorio el 12,1%; la medida promedio fue de 481.

Tabla 32



*Resultado regional de Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Lectura en castellano como segunda lengua | Nivel de logro |            |               | Med. Prom         |
|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
|   | En inicio      | En proceso | Satisfactorio | 576               |
| Porcentaje                                | 27,3           | 39,3       | 33,3          | <b>En proceso</b> |



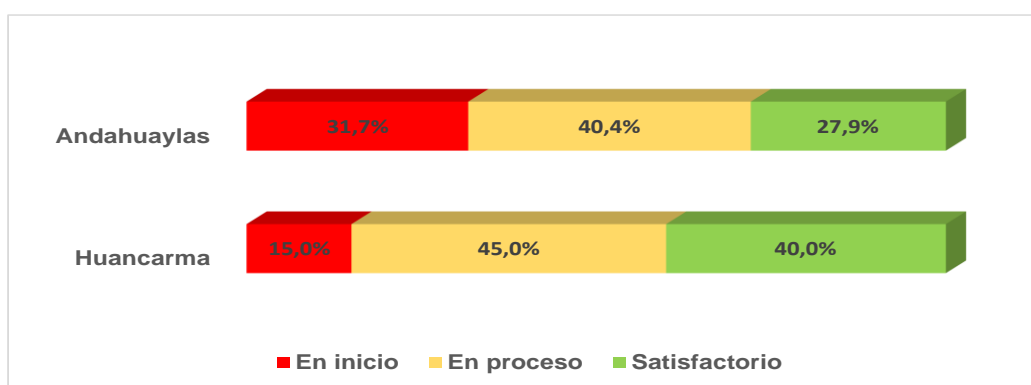
*Figura 15. Resultado regional de Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

Respecto a los resultados obtenidos en la Región Apurímac, en el año 2016, en castellano como segunda lengua, se observa que el 39,3% se encuentra ubicado en el nivel de logro en proceso; un 27,3% se encuentra en el nivel En inicio y un 33,3% se encuentra en el nivel de Satisfactorio. La medida promedio fue de 576 puntos lo que le ubica en el nivel de En proceso.

Tabla 33

*Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Lectura en Castellano<br>como segunda lengua | Nivel de logro |            |               | Med. Prom            |
|--|----------------|------------|---------------|----------------------|
|  | En inicio      | En proceso | Satisfactorio |                      |
| UGEL Andahuaylas %                           | 31,7           | 40,4       | 27,9          | <b>563 En proc.</b>  |
| UGEL Huancarama %                            | 15,0           | 45,0       | 40,0          | <b>607 Satisfac.</b> |



*Figura 16. Resultado de la provincia de Andahuaylas en Lectura en castellano como segunda lengua en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

Respecto a los resultados obtenidos en Lectura en castellano como segunda lengua, en el distrito de Andahuaylas existen dos Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la UGEL de Andahuaylas y la UGEL de Huancarama. En la UGEL de Andahuaylas los resultados fueron: en Inicio 31,7%; en proceso 40,4% y Satisfactorio el 27,9%; la medida promedio fue de 563. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron: en Inicio 15,0%; en proceso 45,0% y Satisfactorio el 40,0%; la medida promedio fue de 607.

## **4.2 Prueba de hipótesis**

### **4.2.1 Análisis de correlación**

#### a) Correlación entre Gestión escolar y compromiso organizacional

Para probar la hipótesis principal entre las variables de estudio Gestión escolar y Compromiso organizacional se procedió en función a los objetivos y las hipótesis planteadas. Siendo el objetivo Determinar la relación entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas, se plantearon la hipótesis correspondiente.

#### **1. Hipótesis**

Ho: No existe relación significativa entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

#### **2. Elección del Nivel de significancia**

El nivel de significancia es al 5% siendo  $\alpha = 0.05$  es decir un nivel de confianza del 95% o también es al 1% siendo  $\alpha = 0.01$  es decir un nivel de confianza del 100%

### 3. Elección de la prueba estadística

Tabla 34

*Prueba de correlación entre Gestión escolar y Compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Correlaciones   |                           |                             |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------------|
|                 |                           |                             | Gestión Escolar | Compromiso organizacional |
| Rho de Spearman | Gestión Escolar           | Coefficiente de correlación | 1,000           | ,897**                    |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | .               | ,000                      |
|                 |                           | N                           | 67              | 67                        |
|                 | Compromiso organizacional | Coefficiente de correlación | ,897**          | 1,000                     |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | ,000            | .                         |
|                 |                           | N                           | 67              | 67                        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### 4. Lectura del p valor

- **P-valor = 0,000:** Como valor p-valor o sig. (bilateral) = 0,000 es menor que  $\alpha = 0,05$
- **R de Spearman = 0,897\*\***

### 5. Regla de decisión

Como el valor de significancia "sig." es de 0.000 y es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede declarar que existe relación

significativa entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

## **6. Conclusión**

Se concluye que a nivel de significancia del 100% existe relación significativa positiva entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

Por otro lado, la correlación de Spearman es 0,897\*\* lo que indica que hay correlación positiva muy alta, esto implica que a mejor gestión escolar mejor compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

### **b) Correlación entre Gestión escolar y Logros de aprendizaje**

Para probar la hipótesis principal entre las variables de estudio Gestión escolar y Logros de aprendizaje se procedió en función a los objetivos y las hipótesis planteadas. Siendo el objetivo Determinar la relación entre gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas, se plantearon la hipótesis correspondiente.

## **1. Hipótesis**

Ho: No existe relación significativa entre gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

## **2. Elección del Nivel de significancia**

El nivel de significancia es al 5% siendo  $\alpha = 0.05$  es decir un nivel de confianza del 95% o también es al 1% siendo  $\alpha = 0.01$  es decir un nivel de confianza del 100%

## **3. Elección de la prueba estadística**

Tabla 35

*Prueba de correlación entre Gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

**Correlaciones**

|                 |                          |  | Gestión<br>Escolar | Logros de<br>aprendizaje |
|-----------------|--------------------------|--|--------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión<br>Escolar       | Coeficiente de correlación<br>Sig. (bilateral) | 1,000<br>.         | ,884**<br>,000           |
|                 |                          | N  | 67                 | 67                       |
|                 | Logros de<br>aprendizaje | Coeficiente de correlación<br>Sig. (bilateral) | ,884**<br>,000     | 1,000<br>.               |
|                 |                          | N  | 67                 | 67                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### 4. Lectura del p valor

- **P-valor = 0,000:** Como valor p-valor o sig. (bilateral) = 0,000 es menor que  $\alpha = 0,05$
- **R de Spearman = 0,884\*\***

#### 5. Regla de decisión

Como el valor de significancia “sig.” es de 0.000 y es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede declarar que existe relación significativa entre gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas

#### 6. Conclusión

Se concluye que a nivel de significancia del 100% existe relación significativa positiva entre gestión escolar y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

Por otro lado, la correlación de Spearman es 0,884\*\* lo que indica que hay correlación positiva muy alta, esto implica que a mejor gestión escolar mejor resultado en Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

c) Correlación entre Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje

Para probar la hipótesis principal entre las variables de estudio Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje se procedió en función a los objetivos y las hipótesis planteadas. Siendo el objetivo Determinar la relación entre compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas, se plantearon la hipótesis correspondiente.

### **1. Hipótesis**

Ho: No existe relación significativa entre Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

H1: Existe relación significativa entre Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.



## 2. Elección del Nivel de significancia

El nivel de significancia es al 5% siendo  $\alpha = 0.05$  es decir un nivel de confianza del 95% o también es al 1% siendo  $\alpha = 0.01$  es decir un nivel de confianza del 100%

## 3. Elección de la prueba estadística

Tabla 36

*Prueba de correlación entre Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016*

| Correlaciones   |                           |                            |                           |                       |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                 |                           |                            | Compromiso organizacional | Logros de aprendizaje |
| Rho de Spearman | Compromiso organizacional | Coeficiente de correlación | 1,000                     | ,906**                |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | .                         | ,000                  |
|                 |                           | N                          | 67                        | 67                    |
| Rho de Spearman | Logros de aprendizaje     | Coeficiente de correlación | ,906**                    | 1,000                 |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,000                      | .                     |
|                 |                           | N                          | 67                        | 67                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## 4. Lectura del p valor

- **P-valor = 0,000:** Como valor p-valor o sig. (bilateral) = 0,000 es menor que  $\alpha = 0,05$
- **R de Spearman = 0,906\*\***

## 5. Regla de decisión

Como el valor de significancia “sig.” es de 0.000 y es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede declarar que existe relación significativa entre Compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas

## 6. Conclusión

Se concluye que a nivel de significancia del 100% existe relación significativa positiva entre compromiso organizacional y Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

Por otro lado, la correlación de Spearman es 0,906\*\* lo que indica que hay correlación positiva muy alta, esto implica que a mejor compromiso organizacional mejor resultado en Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

### 4.2.2 Análisis de regresión

Tabla 37

*Modelo de regresión entre Gestión escolar y compromiso organizacional*

| <b>Compromiso organizacional</b> | <b>Coef.</b> | <b>Std. Err.</b> | <b>t</b> | <b>R<sup>2</sup></b> |
|----------------------------------|--------------|------------------|----------|----------------------|
|----------------------------------|--------------|------------------|----------|----------------------|

|                        |        |        |          |        |
|------------------------|--------|--------|----------|--------|
| <b>Constante</b>       | 1.1058 | 0.0822 | 13.40*** | 0.6418 |
| <b>Gestión escolar</b> | 0.7068 | 0.0410 | 17.06*** |        |
| *** p < 0.01           |        |        |          |        |

El modelo de regresión dado en la Tabla 27, muestra el poder explicativo que tiene el compromiso organizacional sobre la gestión escolar. La relación es altamente significativa, indicando además que el compromiso organizacional explica el 64.18% de la variabilidad de gestión escolar.

### **4.3 Resultados de la investigación cualitativa**

#### **4.3.1 Selección de participantes para la fase cualitativa**

La selección de participantes para la fase cualitativa se realizó considerando ciertos criterios que permitan conocer la gestión escolar, el compromiso organizacional y el logro de aprendizajes de los estudiantes de instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

Los criterios de selección fueron:

- 02 docentes con más de cinco años de experiencia docente en aula EIB de institución educativa con resultados de Inicio en la Evaluación censal de Estudiantes.
- 02 docentes con más de cinco años de experiencia docente en aula EIB de institución educativa con resultados de Proceso en la Evaluación censal de Estudiantes.
- 02 docentes con más de cinco años de experiencia docente en aula EIB de institución educativa con resultados de Satisfactorio en la Evaluación censal de Estudiantes.
- 03 directores de escuelas con más de cinco años de experiencia, uno por institución educativa con resultado en Inicio, en Proceso y satisfactorio en la Evaluación censal de Estudiantes.
- Un coordinador de Acompañantes de Soporte Pedagógico Intercultural (ASPI)

Para ello, se describe la caracterización de los participantes en la siguiente tabla.

Tabla 38

*Características de los participantes de la investigación cualitativa*

| <b>Profesor<br/>(nombre ficticio)</b> | <b>Género</b> | <b>Edad</b> | <b>Años de<br/>experiencia</b> | <b>Cargo</b> | <b>Condición<br/>laboral</b> |
|---------------------------------------|---------------|-------------|--------------------------------|--------------|------------------------------|
| José                                  | Masc.         | 47          | 18                             | Director     | Nombrado                     |
| Flor                                  | Fem.          | 43          | 14                             | Prof/aula    | Nombrado                     |
| Juan                                  | Masc.         | 50          | 20                             | Prof/aula    | Nombrado                     |
| María                                 | Fem.          | 56          | 22                             | Directora    | Nombrado                     |
| Julio                                 | Masc.         | 51          | 25                             | Prof/aula    | Nombrado                     |
| Miguel                                | Masc.         | 43          | 18                             | Prof/aula    | Nombrado                     |
| Rosa                                  | Fem.          | 52          | 21                             | Directora    | Nombrado                     |
| Carlos                                | Masc.         | 42          | 12                             | Prof/aula    | Nombrado                     |
| Manuel                                | Masc.         | 40          | 12                             | Prof/aula    | Nombrado                     |
| Luis                                  | Masc.         | 47          | 21                             | Coord.       | Contratado                   |

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los docentes entrevistados tienen más de cinco años de experiencia docente. Este aspecto es importante porque los años de servicio permiten conocer de mejor manera la realidad educativa. Por otro lado, la condición laboral que tienen los docentes es la de ser nombrados, esto les ha permitido tener estabilidad laboral.

Es muy necesario señalar que por motivos de confidencialidad para el manejo de los datos obtenidos y para cuidar el anonimato de los participantes que accedieron a la entrevista, se les asignó nombres ficticios, los mismos que se refieren en la precitada tabla.

#### **4.3.2 Instrumento para la obtención de información**

El instrumento utilizado para la etapa de obtención de información fue la guía de entrevista. Es necesario señalar que la entrevista se realizó a través de un registro de audio utilizando una grabadora digital que permitió la recopilación de información de manera natural y fluida.

El formato de la guía de entrevista se encuentra en el Anexo de este trabajo de investigación.

### **4.3.3 La obtención de la información**

Los datos fueron obtenidos mediante la entrevista; sin embargo, es necesario mencionar las acciones que se desarrollaron en este apartado:

#### **a) Ingreso al campo y preparación de la entrevista**

Se realizó una selección de instituciones considerando los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), específicamente el nivel de promedio obtenido: en inicio, en proceso y satisfactorio. Una vez seleccionada la institución educativa se logró conversar con el Director del centro educativo solicitando el permiso para realizar una entrevista.

#### **b) Desarrollo de la entrevista**

La entrevista se realizó en las instalaciones del centro educativo, en horarios de receso o refrigerio para no entorpecer con la labor educativa. Se utilizó como medio y material una grabadora digital, la misma que permitió grabar toda la entrevista.

#### **c) Análisis del contenido de las entrevistas**

Una vez culminada el recojo de datos en los seis centros educativos se obtuvo un total de diez entrevistas: seis entrevistas a docentes, tres entrevistas a directores y una entrevista a un coordinador ASPI, se procedió con el análisis de los contenidos de las entrevistas.

Para el análisis de las entrevistas se ha seguido un conjunto de pautas, por lo que, siguiendo a Rodríguez, Gil y García (1996) se ha procedido con la “presentación de su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización, sin recurrir a las técnicas estadísticas” (p. 201).

Para explicar el proceso de análisis de datos se ha seguido los siguientes pasos:

- Reducción de datos. La finalidad de la reducción de datos es la selección, focalización, simplificación, abstracción y transformación de los datos. La reducción de datos implica la selección de los datos a través de la categorización o codificación.
- Formación del sistema categorial. Es una fase fundamental para el análisis del contenido. Permite agrupar los datos en categorías, subcategorías.
- Codificación. La codificación es el proceso por el que se asigna a cada unidad un código de la categoría. Permite comprobar si la categorización utilizada es eficaz.
- Análisis y descripción de resultados. En esta fase se ordena la información sistematizada para extraer significados valiosos que irán en el informe.

#### 4.3.4 Principales resultados

En primer lugar, se elaboró el sistema categorial el cual quedó formado en función a las variables de investigación que son: gestión escolar, compromiso organizacional y logros de aprendizaje, que a su vez se divide en subcategorías, los cuales también fueron codificados.

Después de realizar la codificación de varias entrevistas se pudo establecer relación entre las dimensiones y las preguntas de la entrevista. El sistema categorial se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 39

*Sistema categorial de la entrevista*

| <b>Categorías/<br/>Dimensiones</b>               | <b>Sub categorías</b>  | <b>Preguntas</b>  | <b>Código</b> |
|--|--|---|---------------|
| <b>Gestión escolar</b><br>(Código: GE)           | Gestión escolar EIB  | ¿Cómo se realiza la gestión escolar en una institución EIB?                                     | <b>GEEIB</b>  |
|  | Características de gestión escolar en contexto EIB           | ¿Cuáles son las características de gestión escolar en el contexto EIB?                          | <b>CGEEIB</b> |
|  | Participación de los Padres de Familia en la gestión escolar | ¿De qué manera participan los padres de familia en la gestión escolar?                          | <b>PPPF</b>   |
| <b>Compromiso organizacional</b><br>(Código: CO) | Evidencia de compromiso organizacional                       | ¿Cómo se evidencia el compromiso organizacional de docentes y directivos en la escuela?         | <b>ECO</b>    |
|  | Identidad como docente EIB                                   | ¿Sientes satisfacción personal, institucional como docente de escuela EIB?                      | <b>IDEIB</b>  |
| <b>Logros de Aprendizaje</b><br>(Código: LA)     | Resultado en Evaluación Censal de Estudiantes                | ¿Por qué su institución educativa tiene esos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes? | <b>RECE</b>   |
|  | Evaluación en lengua originaria y castellano                 | ¿La evaluación en ambas lenguas refleja los aprendizajes de los niños y niñas?                  | <b>ELOC</b>   |



A continuación se presentan los resultados.

#### **4.3.4.1 Sobre la gestión escolar en contexto de Educación Bilingüe**

##### **Intercultural en Instituciones**

La información recogida a través de las entrevistas a docentes y directores de instituciones educativas EIB ha permitido determinar que la gestión escolar es uno de los aspectos más importantes para una educación de calidad. La gestión escolar en una escuela EIB es la que brinda un servicio educativo de calidad dirigida a una población que usan una lengua originaria y que los niños y niñas deben lograr óptimos niveles de aprendizaje.

Esta información recabada ha permitido determinar que la gestión escolar es uno de los factores que se relacionan con el compromiso organizacional y por tanto con los resultados en las evaluaciones a nivel regional y nacional.

De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, la gestión escolar debe enmarcarse dentro del contexto en el que se trabaja. De esta manera, la gestión escolar *“...es aquella acción en que todos los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, administrativos, padres de familia, autoridades) realizan para brindar un servicio de calidad y que los niños y niñas logren desarrollar las competencias y capacidades planificadas” (Entrevista a José, Director).*

Asimismo, la gestión escolar *“hace uso de instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) y de proyectos y planes de mejora, que*

*sirven para impulsar las políticas institucionales” (Entrevista a María, Directora).*

De las expresiones anteriores se puede colegir que se conoce el concepto de gestión escolar desde la teoría, por eso señalan que *“la gestión escolar asume cuatro dimensiones: institucional, administrativo, pedagógico y social comunitario. A nivel institucional se gestionan a través de los instrumentos de gestión; a nivel administrativo se vela y cautela por la seguridad y la infraestructura; a nivel pedagógico la gestión escolar es la parte medular que tiene como objetivo el logro de aprendizajes y a nivel social-comunitario se relacionan con los miembros de la comunidad, autoridades, instituciones que sirven de apoyo” (Entrevista a Rosa, Directora).*

Sin embargo, es necesario señalar las limitaciones y dificultades que encuentran durante la gestión escolar:

- *“En estos últimos años el Ministerio de Educación viene cambiando año tras año el trabajo que se realiza. Por ejemplo, los compromisos de gestión escolar se han modificado, este año (2016) existen 6 compromisos, el año anterior se tenía ocho compromisos. Esto dificulta la implementación adecuada” (Entrevista a Rosa, Directora).*
- *“En un contexto rural el Estado no tiene mucho alcance. Nosotros tenemos que gestionar alianzas estratégicas con las instituciones que son muy pocas en la comunidad, por ejemplo, el puesto de salud. Esta presencia mínima del Estado no posibilita realizar una gestión escolar de calidad” (Entrevista a José, Director).*

- *“En muchas instituciones EIB los documentos que elaboran los directores no tienen respuesta a la realidad sociocultural y lingüística de la zona...algunos documentos son meras copias de documentos elaborados para instituciones monolingües y monoculturales; en otros casos, estos documentos quedan encarpados o solo sirven para cumplir con las exigencias de presentación... Sería muy bueno ir destacando qué documentos ayudarían a operativizar el trabajo pedagógico de mejor manera como respuesta al contexto cultural, social y lingüístico” (Entrevista a Luis, Coordinador).*

Sobre las características de la gestión escolar en un contexto de Educación Intercultural Bilingüe, están referidos a los siguientes aspectos:

- Docentes y directivos: se exige que el docente y el director tengan dominio de la lengua originaria que es el quechua y del castellano. Esta debe ser la principal fortaleza para comprender la realidad sociocultural y lingüística porque *“un buen docente EIB debe demostrar conocimiento y manejo de la lengua quechua y del castellano. Se exige que el docente haya aprobado el examen de conocimiento de la lengua quechua para trabajar en una institución EIB; esta exigencia está permitiendo que haya más preocupación por manejar y dominar correctamente el quechua”.* (Entrevista a Juan, Profesor).
- Los estudiantes: son los niños y niñas que en las instituciones EIB demuestran tener como lengua materna el quechua y como segunda

lengua el castellano. Estos estudiantes *“vienen con un dominio, ya sea básico, intermedio o avanzado, de la lengua quechua, pero también vienen con el bagaje cultural enraizado en su vida chacarera, en su vida criadora de la naturaleza, porque la vida del niño está en función de la naturaleza, de la chacra, día a día piensa en ello, en la pacha, en la crianza de sus animales, de su ayllu”* (Entrevista a Miguel, Profesor).

- La currícula con enfoque EIB: el currículo toma en cuenta el contexto, la realidad socio cultural y lingüística, asimismo considera el calendario comunal. Para muchos este aspecto todavía sigue siendo un problema porque no existe una capacitación adecuada sobre diversificación curricular: *“es una dificultad grande porque se exige que la programación también se realice en quechua; el currículo que sale del Ministerio de Educación está en castellano, sería bueno que también las competencias y capacidades estén escritas en quechua”* (Entrevista a Flor, Profesora).
- El contexto socio cultural. Un contexto donde la naturaleza juega un rol muy importante. Como ejemplo, se aprecia que *“es importante ver cómo se viene rescatando los centros vivenciales, no restos arqueológicos, sino ver que son centros donde recobrar energía, esto hace falta para la sociedad de hoy”* (Entrevista a Carlos, Profesor).

Respecto a la participación de los padres de familia, se considera que en estos últimos años se nota un mayor apoyo y participación más

comprometida con la escuela y con los aprendizajes de sus hijos. Esta participación se aprecia cuando *“los padres de familia forman parte de la APAFA, de los comités de aula y en el acompañamiento en aula. Por ejemplo, participan de actividades escolares como el mantenimiento del local escolar, en las diferentes actividades culturales y educativas que realiza la escuela. Un apoyo importante se da en la alimentación escolar a través del desayuno escolar, donde los padres de familia ayudan en la cocina, aportan con productos de la zona. Los padres de familia tienen una presencia importante en la institución educativa”* (Entrevista a José, Director).

#### **4.3.4.2 Sobre el compromiso organizacional de la comunidad educativa**

Considerando que una institución educativa es exitosa si sólo existe un compromiso organizacional de todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente de los docentes quienes cumplen un rol muy importante en el desarrollo de competencias y capacidades de los niños y niñas.

Para el grupo de directores y docentes entrevistados, el compromiso organizacional es vital. Sin embargo, el nivel de compromiso no es homogéneo pues algunos demuestra un alto nivel de compromiso, otros un moderado nivel y algunos un débil nivel de compromiso. Sin embargo, se tiene conciencia de la importancia para la gestión escolar. Estos distintos niveles se aprecian en los siguientes mensajes que manifiestan:

- *“Pero a leguas se ve el compromiso de los docentes, la vocación; a leguas se ve cuando el profesor no tiene voluntad de trabajo, pero cuando el profesor trabaja con compromiso, con voluntad, con amor a su identidad, eso es visible”*
- *“Me siento orgullosa de mi institución, me siento feliz, contenta y orgullosa del trabajo que realizo; también porque el clima que hay en la institución es bueno, nos llevamos bien los docentes, además me siento identificado porque mi lengua materna es el quechua”*
- *“En esta institución si hay un compromiso de todos los docentes, también de la parte administrativa, por eso se impulsa algunos proyectos de mejora gracias al apoyo de todos”*
- *“Hay mayor identificación con el centro; antes se veía a docentes que no querían participar un día fuera del horario de trabajo, quizás un sábado, pero en estos últimos años hay un mayor involucramiento por parte de los docentes porque para alcanzar metas se requiere de tiempos adicionales de trabajo”*
- *“Muchos docentes trabajan con el enfoque EIB sin un bono, sin una gratificación especial, trabajan solo con su sueldo. Pero el hecho de haberse implementado algunos reconocimientos (por ejemplo por trabajo en VRAEM, ruralidad, etc.) hace que si al profesor no le das ese bono no trabaje un poco más; no se trata de trabajar por un pago adicional sino por el compromiso que se tiene con la educación de los niños y niñas”*
- *“No se da a los docentes las condiciones necesarias para su trabajo, por ejemplo es triste ver a docentes que trabajan en zonas muy*

*alejadas, acurrucados en un cuarto, sin una buena cama, un buen colchón, sin las condiciones básicas como energía eléctrica. El docente que trabaja en la zona rural es un profesional, debe merecer un buen trato por parte del Estado”*

#### **4.3.4.3 Sobre los resultados de Logros de aprendizaje en la Evaluación**

##### **Censal de Estudiantes**

Es necesario señalar que la región de Apurímac presenta resultados alentadores en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en Educación Intercultural Bilingüe (EIB) porque se nota cierta mejora e incremento en los porcentajes.

La evaluación se realiza a estudiantes de cuarto grado de educación primaria en Lectura, tanto en lengua originaria como en castellano como segunda lengua.

Esta mejora de los resultados de la ECE EIB es el producto del trabajo de los docentes en aula. Por eso señalan que *“La institución educativa tiene una satisfacción porque se ha mejorado en los resultados; en 2 oportunidades mi institución educativa ha logrado alcanzar los bonos de reconocimiento. Sin embargo, se necesita tener sostenibilidad para que este resultado siga siendo mejor y esto tiene que ver con la alimentación, la salud de los niños y niñas, la infraestructura, el equipamiento, la dotación de materiales, libros, etc. Si no hay apoyo no se garantiza mejores resultados”* (Entrevista a Julio, Profesor).

Asimismo, los docentes demandan conocer los criterios de elaboración de las pruebas, los estándares de medición porque no existe correspondencia entre la evaluación nacional y la evaluación regional

porque ambas evaluaciones deben servir para medir los aprendizajes de los niños y niñas: *“Se desarrolla la Evaluación Regional de Aprendizajes (ERA) que no está acorde con la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), lo regional debe estar enlazado con lo nacional o al revés, pero muchas veces los niños y niñas rinden bien en la ERA pero su calificativo es menor en la ECE”.* (Entrevista a José, Profesor).

Muchos consideran favorable la aplicación de estas evaluaciones porque se trata de medir el desarrollo de los aprendizajes de los niños y niñas, la adquisición de capacidades y competencias necesarias para cada grado y cada ciclo de estudios: *“la ECE que se aplica en nuestro país está movilizando a docentes, estudiantes y padres de familia. Muchas instituciones quieren quedar bien, si el resultado es bueno se sienten con más ganas de trabajar pero si el resultado es malo sirve para que al próximo año demuestran que están mejorando”.* (Entrevista a Carlos, Profesor).

Una de las observaciones que realizan respecto a las evaluaciones es que la ECE no discrimina a estudiantes que tienen Necesidades Educativas Especiales (NEE); todos los niños y niñas participan en la evaluación de manera obligatoria sin tomar en cuenta el aspecto físico, emocional del estudiante: *“recién el Ministerio de Educación ha solicitado información de alumnos que tienen Necesidades Educativas Especiales (NEE); estos niños no tienen la misma posibilidad de dar un examen; el examen es único para todos, pero existen en el aula niños con discapacidad, con problemas de retención y no pueden ser evaluados con el mismo examen. Esto disminuye el porcentaje de*



*aprobación en el aula y el centro educativo. Debe existir otra manera de evaluar a estos niños que tienen NEE” (Entrevista a Juan, Profesor).*

También señalan como dificultad el sistema de rotación que tienen los docentes al interior de cada ciclo de estudios. *“el sistema indica que el docente debe rotar en el mismo ciclo, solo debe trabajar en primero y segundo grado; otros deben trabajar solo en tercero y cuarto grado y otros docentes deben moverse dentro del quinto y sexto grado. No existe una capacitación adecuada para cada ciclo. Por ejemplo, si el niño de segundo grado en la evaluación salió aprobado, es decir, ha logrado las capacidades y competencias del ciclo, porqué en cuarto grado ha desaprobado?” (Entrevista a Miguel, Profesor).*

Un aspecto negativo suelen señalar los docentes que en algunas instituciones educativas se enseña al niños a responder la evaluación de manera mecánica, es decir, el docente se preocupa más en la forma de respuesta a las preguntas, mecanizando a los estudiantes y dejan de lado la realización de sesiones de aprendizaje planificadas. Lo hace con la finalidad de obtener el bono como gratificación monetaria.

Respecto a la evaluación en lengua originaria y castellano como segunda lengua, este tipo de evaluación corresponde a la EIB, pero también se debe evaluar en matemáticas y no solo en lectura. Es muy importante señalar que muchas instituciones enseñan solo en castellano como segunda lengua pero los resultados de lectura en lengua originaria son positivos. *“Los estudiantes que necesariamente no han sido alfabetizados en su lengua materna tienen resultados*

*óptimos en ambas lenguas. ¿Qué hubiera pasado si estos estudiantes hubiesen sido alfabetizados en su lengua materna? Seguramente los resultados serían mucho más favorable” (Entrevista a Flor, Profesora).*

#### **4.4 Resultados de la investigación mixta**

Una vez obtenido los resultados cuantitativos y cualitativos para poder completar la investigación mixta se debe realizar la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos.

En este apartado se presenta la triangulación de los datos sobre la gestión escolar, el compromiso organizacional y los logros de aprendizaje.

La triangulación se realiza con la finalidad de validar los datos obtenidos tanto en la fase cuantitativa como en la fase cualitativa; asimismo, para complementar descriptivamente la información obtenida con las técnicas utilizadas en cada fase de investigación.

En primer lugar se presenta la triangulación de los datos provenientes de dos fuentes sobre la gestión escolar: el cuestionario sobre Gestión escolar y la entrevista realizada profesores y directores que participaron en la fase cualitativa. Luego se realizará la triangulación para Compromiso organizacional y finalmente, para la variable Logros de aprendizaje.

#### 4.4.1 Triangulación de los datos sobre Gestión escolar

La triangulación de datos de la primera categoría se ha realizado de la siguiente manera:

| Variable        | Cuestionario<br>Gestión escolar   | Entrevista   |
|-----------------|---|--|
| Gestión escolar | El nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión escolar es: Poco avance. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se conoce el concepto de gestión escolar desde la teoría.</li> <li>- <i>“...es aquella acción en que todos los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, administrativos, padres de familia, autoridades) realizan para brindar un servicio de calidad y que los niños y niñas logren desarrollar las competencias y capacidades planificadas” (Entrevista a José, Director).</i></li> <li>- <i>“En un contexto rural el Estado no tiene mucho alcance... Esta presencia mínima del Estado no posibilita realizar una gestión escolar de calidad” (Entrevista a José, Director).</i></li> </ul> |

Existe una concordancia respecto a los resultados del cuestionario sobre gestión escolar. El nivel de logro de las instituciones educativas es de Poco avance; esto se puede explicar porque el Estado no tiene alcance en zonas rurales, se aprecia la falta de una infraestructura adecuada, del apoyo con materiales educativos, de mecanismos de mayor control sobre los resultados de la gestión escolar. Asimismo, se tiene dificultades sobre la gestión curricular respecto a la planificación curricular, el uso de estrategias para ambas lenguas; asimismo se

aprecia que el currículo considera parcialmente la historia, los conocimientos y valores de la cultura local. Por todo ello, el nivel de logro obtenido en el cuestionario es de Poco avance.

#### 4.4.2 Triangulación de los datos sobre Compromiso organizacional

La triangulación de datos de la segunda categoría se ha realizado de la siguiente manera:

| Variable                  | Cuestionario Compromiso organizacional                                | Entrevista   |
|---------------------------|---|--|
| Compromiso organizacional | El compromiso organizacional de los docentes y directivos es moderado | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de compromiso no es homogéneo pues algunos demuestra un alto nivel de compromiso, otros un moderado nivel y algunos un débil nivel de compromiso</li> <li>- <i>“Me siento orgullosa de mi institución, me siento feliz, contenta y orgullosa del trabajo que realizo...”</i></li> <li>- <i>“Algunos reconocimientos hace que si al profesor no le das ese bono no trabaje un poco más”</i></li> <li>- <i>“Hay mayor identificación con el centro; antes se veía a docentes que no querían participar un día fuera del horario de trabajo, quizás un sábado, pero en estos últimos años hay un mayor involucramiento por parte de los docentes porque para alcanzar metas se requiere de tiempos adicionales de trabajo”</i></li> </ul> |

Los resultados del cuestionario sobre compromiso organizacional señalan que el nivel es moderado. Es decir el nivel de compromiso no es alto ni es débil. Sin embargo, en la entrevista también se observa esta tendencia moderada; sin embargo, en la mayoría de respuestas de la entrevista señalan que el compromiso es alto.

#### 4.4.3 Triangulación de los datos sobre Logros de aprendizaje

La triangulación de datos de la tercera categoría se ha realizado de la siguiente manera:

| Variable              | Resultados de ECE EIB  | Entrevista  |
|-----------------------|--|---|
| Logros de aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura en lengua originaria: En proceso</li><li>- Lectura en castellano como segunda lengua: en proceso</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Se aprecia que los resultados que se presentan son En inicio, En proceso y satisfactorio.</li><li>- <i>“La institución educativa tiene una satisfacción porque se ha mejorado en los resultados... se necesita tener sostenibilidad para que este resultado siga siendo mejor y esto tiene que ver con la alimentación, la salud de los niños y niñas, la infraestructura, el equipamiento, la dotación de materiales, libros, etc. Si no hay apoyo no se garantiza mejores resultados” (Entrevista a Julio, Profesor).</i></li><li>-</li></ul> |

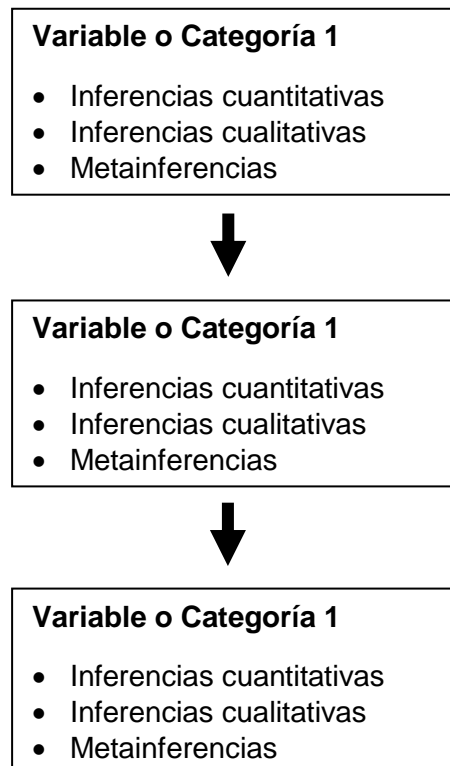
Los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de cuarto grado de primaria de Educación Intercultural Bilingüe están ubicados en nivel de Proceso, es decir, los estudiantes lograron parcialmente los aprendizajes esperados para el IV ciclo. Los estudiantes se encuentran en camino de lograrlo pero todavía tienen dificultades. En los resultados de la entrevista, al haberse seleccionado dos instituciones educativas de cada nivel de logro los resultados cualitativos también difieren en función al nivel de logro. Sin embargo, se concluye en base a los resultados proporcionados por el Ministerio de Educación en las que se aprecia avances significativos, una mejora en los resultados.

#### 4.5 **Discusión de resultados**

Para presentar la discusión de los resultados, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que cuando se obtienen los resultados del análisis cuantitativo, cualitativo y mixto se procede a realizar la inferencia, comentario o conclusión en esta parte de discusión de resultados.

Se tiene tres tipos de inferencias: las inferencias cuantitativas, las inferencias cualitativas y las inferencias mixtas o metainferencias.

Para desarrollar la discusión de resultados se presentará por áreas cuyo diseño es el siguiente:



#### **4.5.1 Discusión sobre la variable Gestión escolar**

La Propuesta Pedagógica de EIB, documento elaborado por el Ministerio de Educación (2013) considera que una escuela intercultural bilingüe es “aquella que brinda un servicio educativo de calidad a niños, niñas y adolescentes...que pertenecen a un pueblo indígena y que hablan una lengua originaria como primera o segunda lengua. En esta escuela los estudiantes deberían lograr óptimos niveles de aprendizaje” (p. 40). Por consiguiente el objetivo de la gestión escolar debe ser ese: buscar que los niños y niñas logren los aprendizajes esperados, desarrollen competencias y capacidades acordes al grado y ciclo de estudios.

Sin embargo, los resultados cuantitativos sobre gestión escolar obtenidos en la parte cuantitativa señalan que el 52,2% de instituciones educativas se encuentran en un nivel de poco avance; el 31,3% se encuentran en un nivel de Inicio y un 16,4% se encuentran en un nivel de avance significativo. Ninguna institución educativa se encuentra ubicada en el nivel Logrado. Se concluye que el nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión escolar es de Poco avance. Estos resultados reflejan la situación actual de las instituciones educativas respecto a la gestión porque muchas de

ellas no tienen las condiciones necesarias y favorables para realizar una gestión educativa de calidad.

Los resultados cualitativos concluyen que la gestión escolar debe realizarse dentro del contexto social, cultural y lingüístico donde se encuentre la institución educativa. Asimismo, se demanda un mayor apoyo y presencia del Estado para garantizar los insumos necesarios y brindar una educación de calidad en escuela principalmente ubicadas en zonas rurales. Si bien los docentes conocen el enfoque teórico sobre gestión escolar, sobre el manejo de instrumentos de gestión, planificación curricular, gestión de los recursos e infraestructura y conocen las funciones y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa.

La metainferencia que se puede colegir, que la teoría con la práctica sobre gestión escolar debe ser armónica. Todavía existen desafíos sobre la política de implementación de la EIB. Muchas veces son las características ideales no concuerdan con la realidad educativa que se observa. Todavía existen dificultades para asumir una buena gestión escolar en los siguientes aspectos: gestión, docentes, currículo, materiales y sobre todo, la relación con la comunidad. Todavía existen dificultades para incorporar de manera efectiva la lengua, los conocimientos ancestrales andinos, la historia local, los valores de la cultura local. No existe la presencia de los sabios de la comunidad en la escuela. Los docentes, muchas veces no planifican sus actividades tomando en cuenta la cosmovisión, las tradiciones de la cultura local y



si consideran lo hacen de manera incipiente, sin considerar su importancia en un enfoque EIB.

El uso de la lengua es otro aspecto que vale la pena reflexionar. Se está priorizando el uso del castellano y no se vienen aplicando de manera adecuada la metodología de enseñanza de lenguas.

Otra dificultad está referido al trabajo conjunto con las familias y la comunidad. Se demanda que la participación de los padres de familia no solo debe ser para actividades sino sobre todo, para velar por un adecuado servicio de calidad en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje.

Lo anteriormente expresado está contemplado en la Ley General de Educación, Ley 28044, en el Artículo 20, inciso a) que señala: “La EIB debe promover la valoración y enriquecimiento de la propia cultura, el respeto a la diversidad cultural, el diálogo intercultural y la toma de conciencia de los derechos de los pueblos indígenas y de otras comunidades nacionales y extranjeras. La EIB incorpora la historia de los pueblos, sus conocimientos y tecnologías, sistemas de valores y aspiraciones sociales y económicas”.

#### **4.5.2 Discusión sobre la variable Compromiso organizacional**

Los resultados cuantitativos sobre compromiso organizacional señalan que el 38,8% de docentes se encuentran en un nivel moderado; el 34,3% se encuentran en un nivel débil y un 26,9% se encuentran en un nivel fuerte de compromiso organizacional. En conclusión, el nivel de

compromiso organizacional en que se encuentran los docentes es moderado.

Los resultados cualitativos obtenidos de la entrevista a directores y docentes señalan que el compromiso organizacional es vital. Sin embargo, el nivel de compromiso no es homogéneo pues algunos demuestra un alto nivel de compromiso, otros un moderado nivel y algunos un débil nivel de compromiso. Sin embargo, se tiene conciencia de la influencia que tiene el compromiso organizacional sobre la gestión escolar. Si el compromiso es bajo seguramente la gestión escolar también será baja y si se tiene un compromiso organizacional alto también la gestión escolar será alta.

La metainferencia a que se arriba es que el compromiso organizacional, de acuerdo con Meyer y Allen (1991) es la que caracteriza la relación entre el individuo con la organización. Dado que los resultados de la fase cuantitativa y cualitativa coinciden en que los docentes y directivos tienen un compromiso organizacional moderado lo que hace suponer que existe un comportamiento poco comprometido con la institución escolar.

#### **4.5.3 Discusión sobre la variable Logros de aprendizaje**

Los resultados cuantitativos sobre Logros de aprendizaje se aprecia que existe una leve mejora en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de cuarto grado de educación primaria de instituciones con enfoque de Educación Intercultural Bilingüe. Los resultados regionales y en la provincia de Andahuaylas relacionados a

Lectura en lengua originaria y castellano como segunda lengua indican que se encuentran en Proceso. A nivel provincial en Lectura en lengua originaria fueron: En la UGEL de Andahuaylas los resultados fueron: en Inicio 32,0%; en proceso 57,7% y Satisfactorio el 10,3%; la medida promedio fue de 495. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron: en Inicio 42,9%; en proceso 45,0% y Satisfactorio el 12,1%; la medida promedio fue de 481.

Los resultados de la provincia de Andahuaylas en Lectura en castellano como segunda lengua fueron: en Inicio 31,7%; en proceso 40,4% y Satisfactorio el 27,9%; la medida promedio fue de 563. En la UGEL de Huancarama los resultados fueron: en Inicio 15,0%; en proceso 45,0% y Satisfactorio el 40,0%; la medida promedio fue de 607.

Los resultados de la fase cualitativa se encuentran en los tres niveles: en inicio, en proceso y satisfactorio por cuanto se eligieron dos instituciones educativas de cada nivel logrado. Sin embargo, existen demandas de los directivos y docentes respecto a los criterios de evaluación, por ejemplo los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales son evaluados como cualquier otro niño. Algunos manifiestan que se está mecanizando a los estudiantes para responder de manera correcta el examen, sin considerar el aprendizaje que debe lograr en el grado y ciclo establecido.

La metainferencia que se arriba es que una forma de medir la calidad de los aprendizajes es través de las evaluaciones, como por ejemplo PISA, sin embargo estas evaluaciones deben responder también a

criterios en base ala contexto y realidad socio cultural y lingüística de la zona.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Se determinó según los resultados obtenidos que existe relación significativa positiva entre gestión escolar y compromiso organizacional siendo la correlación de Spearman de 0,897\*\* lo que indica correlación positiva muy alta; esto implica que a mejor gestión escolar mejor compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

**Segunda:** Se determinó según los resultados obtenidos que existe relación significativa positiva entre gestión escolar y Logros de aprendizaje siendo la correlación de Spearman de 0,884\*\* lo que indica correlación positiva muy alta; esto implica que a mejor gestión escolar mejor resultado en Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

**Tercera:** Se determinó según los resultados obtenidos que existe relación significativa positiva entre compromiso organizacional y Logros de aprendizaje siendo la correlación de Spearman de 0,906\*\* lo que indica correlación positiva muy alta, esto implica que a mejor compromiso organizacional mejor resultado en Logros de aprendizaje en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

**Cuarta:** El modelo de regresión muestra el alto poder explicativo que tiene el compromiso organizacional sobre la gestión escolar. La relación es altamente significativa, indicando además que el compromiso organizacional explica el

64.18% de la variabilidad de gestión escolar en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de la provincia de Andahuaylas.

**Quinta:** Sobre Gestión escolar, ninguna institución educativa se encuentra ubicada en el nivel Logrado. Se concluye que el nivel de logro en la que se encuentran las instituciones educativas respecto a la Gestión escolar es de Poco avance. Estos resultados reflejan la situación actual de las instituciones educativas respecto a la gestión porque muchas de ellas no tienen las condiciones necesarias y favorables para realizar una gestión educativa de calidad.

**Sexta:** Los resultados cualitativos obtenidos de la entrevista a directores y docentes señalan que el compromiso organizacional es vital. Sin embargo, el nivel de compromiso no es homogéneo pues algunos demuestra un alto nivel de compromiso, otros un moderado nivel y algunos un débil nivel de compromiso

**Séptima:** Sobre los Logros de aprendizaje que se presentan en la Evaluación Censal de Estudiantes de instituciones educativas del nivel primario, Educación Intercultural Bilingüe, los resultados regionales y en la provincia de Andahuaylas relacionados a Lectura en lengua originaria y castellano como segunda lengua indican que se encuentran en Proceso.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** A los directores, docentes y personal administrativo de instituciones educativas EIB se involucren de mejor manera en el modelo de educación intercultural bilingüe para gestionar una educación con calidad, pertinencia y equidad de acuerdo a la realidad social, cultural y lingüística de la zona

**Segunda:** A los directores de las instituciones educativas para que mediante una buena gestión escolar promuevan mayor compromiso organizacional y participación activa en conjunto que coadyuve a mejorar el servicio educativo.

**Tercera:** Promover en la institución educativa una educación de calidad bajo el enfoque y modelo planteado para una escuela de Educación intercultural Bilingüe.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá. Recuperado de <http://dspace.uah.es/dspace/.../Tesis%20doctoral%20V%20ctor%20Aguilera.pdf>
- Alonso, M. (2011). *El impacto de la diversidad socio-cultural en la escuela primaria desde la perspectiva del docente: perfil psico-social y (re) construcción de significados*. (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://addi.ehu.es/bitstream/10810/12162/1/ALONSO%20MARIA%20LORENA.pdf>
- Alvariño, C. et al. (2000). *Gestión Escolar. Un estado del arte de la literatura*. Santiago: Fundación Chile. Recuperado de [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl).
- Balluerka, N., Vergara, A. (2002). *Diseño de investigación experimental en psicología*. Madrid: Prentice Hall.
- Bayona, C. y Goñi S. (2007). *Compromiso organizacional*. Recuperado de [http://www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/10196838\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/10196838_1.htm)
- Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Revista Novedades Educativas*, 18, 12-14.
- Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Revista Novedades Educativas*, 18, 4-8.
- Cantón, j. (2000). *Las organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*. Buenos Aires: FUNDE.
- Conde, S. (2001). *Propuestas para construir una gestión escolar democrática*. México: DECEyEC-IFE/Mimeo
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thompson
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Educación Intercultural Bilingüe hacia el 2021. Una política de Estado imprescindible para el desarrollo de los pueblos indígenas*. Lima-Perú: Serie Informes Defensoriales: Informe N° 174
- Defensoría del Pueblo. (2011). *Aportes para una Política Nacional de Educación Intercultural Bilingüe a favor de los pueblos indígenas del Perú*. Lima-Perú: Serie Informe Defensoriales - Informe N° 152
- Del Solar, S. (2004). La dinámica del cambio y la resistencia en la organización escolar chilena en el marco de la reforma educativa. En Ansión y



Villacorta (Eds.), *Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades* (pp. 55-76). Lima: PUCP.

- Donadello, B. (2011). *El Director en los centros de educación primaria. Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto de la calidad de centro. Estudio de caso de un CRA*. (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/5745/files/TESIS-2011-026.pdf>
- Elizondo, A. (Coord.) Bocanegra, N. Gómez, S., González J., Lara, L., Mendieta, M. Ortega N. Sánchez R. (2001). *La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós
- Gairin, J. (1994). *Organización en los centros educativos. Aspectos básicos*. Barcelona. Páxis
- Gómez, I. (2012). *Dirección escolar y atención a la diversidad: rutas para el desarrollo de una escuela para todos*. (Tesis doctoral). Universidad de Huelva. Recuperado de <http://www.universidadhuelva>
- González, M<sup>a</sup> T. (1997). La micropolítica escolar: Algunas acotaciones. *Profesorado*, 1 (2), 45-54. Recuperado de [https://www.ugr.es/~recfpro/Profesorado\\_1\(2\)\\_45-54.pdf](https://www.ugr.es/~recfpro/Profesorado_1(2)_45-54.pdf)
- González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres*. Volumen V, número 185. Recuperado de: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Furlán, A. (1995). Gestión y desarrollo institucional en *Procesos curriculares institucionales y organizacionales*. México: COMIE
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. *Investigación cualitativa en Salud*. Recuperado de: <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>
- IPEE- UNESCO (1999). *La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina*. Buenos Aires: IPEE- UNESCO.
- 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/wp-content/uploads/2014/08/GUIA\\_EBR\\_ccarat.pdf](https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/GUIA_EBR_ccarat.pdf)

- Lagomarsino R. (s-f). *Compromiso Organizacional*. Revista de Antiguos Alumnos de la Universidad de Montevideo, pp. 79-83.
- Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Educare*, 2, 23-35
- Martínez, M. (1995). *La gestión escolar como quehacer escolar*. México: UPN
- Meyer, J. y Allen, N. (1991): *A three component conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, Vol. 01, pp. 61-89.
- Ministerio de Educación. (2013). *Hacia una Educación Intercultural Bilingüe de Calidad. Propuesta Pedagógica*. Lima-Perú: Minedu
- Morales J. (2004). *Fidelidad*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Murillo, J. (s.f). *Estudio de casos*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Pre-sentaciones/Curso\\_10/EstCasos\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Pre-sentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf).
- Ovelar, L. (2013). *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*. (Tesis doctoral). Universidad de Jaén. Recuperado de <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/526/6/9788484398028.pdf>
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV(1), 15-29.
- Porras, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del Municipio de Villavicencio (Colombia)*. Estudio de casos múltiples. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación (UNED). Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-porras/Documento.pdf>
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Ramos A. (2005). *El Compromiso Organizacional y su relación con el desempeño docente de los Profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima*. Tesis para optar el grado de Maestría en Pedagogía. Universidad de Colima, México.
- Real Academia Española. (2001). Gestión. Consultado el 22 de enero de 2016 en el World Wide Web: <http://dle.rae.es/?id=JA0md4s> y <http://dle.rae.es/?id=JAQiind>.

- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis de Maestro). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/Rivera\\_Carrascal\\_Oscar\\_Compromiso\\_Demograficas.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/Rivera_Carrascal_Oscar_Compromiso_Demograficas.pdf?sequence=1)
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Topete, C. (2001). Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior. En *Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Universidad de Colima, Manzanillo, 6-10 de noviembre de 2001
- UMC (2006). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana. Estudio cualitativo en cinco escuela estatales de Lima*. Unidad de Medición de la Calidad Educativa. Perú: Ministerio de Educación.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1, 107-115.
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. España: Gedisa Editorial.
- Zamora, G. (2009). *Organizational Commitment of chilean teachers and theirs relationship to intention to remain in their schools*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 41, N° 03, pp. 445-460.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Matriz de Consistencia

**Título del Proyecto:** Gestión escolar y compromiso organizacional en el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016

| Problema General   | Objetivo General   | Hipótesis General   | Variable y Dimensiones   |
|--|--|---|--|
| ¿La gestión escolar y el compromiso organizacional tienen incidencia significativa en el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016?            | Determinar si la gestión escolar y el compromiso organizacional tienen incidencia significativa en el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016. | La Gestión Escolar y el Compromiso Organizacional tienen una incidencia significativa en el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016 | <p><b>Variable:</b><br/>Gestión escolar</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión institucional y liderazgo</li> <li>- Gestión curricular</li> <li>- Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes</li> <li>- Trabajo conjunto con las familias y la comunidad</li> <li>- Uso de la información</li> <li>- Infraestructura y recursos pedagógicos para el aprendizaje</li> </ul> <p><b>Variable:</b><br/>Compromiso organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso afectivo</li> <li>- Compromiso normativo</li> <li>- Compromiso calculado</li> </ul> <p><b>Variable:</b><br/>Logro de Aprendizajes</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura en lengua originaria</li> <li>- Lectura en castellano como segunda lengua</li> </ul> |
| Problemas Específicos  | Objetivos Específicos  | Hipótesis Específicas   |  |
| ¿Existe relación entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016?  | Determinar la relación entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.  | Existe relación significativa entre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.                                  |  |
| ¿Existe relación entre gestión escolar y Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016?  | Determinar la relación entre gestión escolar y Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.  | Existe relación significativa entre gestión escolar y Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.                                      |  |
| ¿Existe relación entre compromiso organizacional y Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016?  | Determinar la relación entre compromiso organizacional y Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.  | Existe relación significativa entre compromiso organizacional y Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.                            |  |
| ¿Cuál es el modelo que explica la relación entre gestión escolar y compromiso organizacional con el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016? | Modelar la relación entre gestión escolar y compromiso organizacional con el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.                          | Existe una relación causal entre gestión escolar y compromiso organizacional con el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016.        |  |

**Anexo 2. Matriz instrumental**

| <b>Título</b>   | <b>Variabes</b>           | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Instrumento</b>   |
|---|---------------------------|--|--|--|
| Gestión escolar y compromiso organizacional en el Logro de Aprendizajes en las instituciones de educación primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016 | Gestión escolar           | Gestión institucional y liderazgo                          | - Direccionalidad que asume la institución educativa y la visión compartida sobre la orientación de la gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje                  | Cuestionario de Gestión escolar (Adaptado de: Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular. Res. N° 071-2014-COSUSENEACE) |
|   |                           | Gestión curricular   | - Prácticas de la institución educativa para asegurar el diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular  |  |
|   |                           | Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes              | - Práctica de la institución educativa para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje |  |
|   |                           | Trabajo conjunto con las familias y la comunidad           | - Acciones de cooperación con la familia y la comunidad para dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje   |  |
|   |                           | Uso de la información                                      | - Uso de la información obtenida a partir del proceso de evaluación y monitoreo para identificar aspectos que facilitan o dificultan el logro de competencias esperadas              |  |
|   |                           | Infraestructura y recursos pedagógicos para el aprendizaje | - Conjunto de recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje   |  |
|   | Compromiso organizacional | Compromiso afectivo  | - Lazos emocionales<br>- Percepción de satisfacción de las necesidades<br>- Orgullo de pertenencia a la institución  | Cuestionario de compromiso organizacional (Fuente: Meyer y Allen, 1991)  |
|   |                           | Compromiso normativo                                       | - Reciprocidad con la institución  |  |
|   |                           | Compromiso calculado                                       | - Necesidad de trabajo en la institución<br>- Opciones laborales<br>- Evaluación de permanencia  |  |
|   | Logro de Aprendizaje      | Lectura en lengua originaria                               | - Habilidad lograda por los estudiantes en lectura en lengua originaria (quechua Ayacucho Chanka)  | Prueba ECELO 2016 (Fuente: MINEDU)   |
|   |                           | Lectura en castellano como segunda lengua                  | - Habilidad lograda por los estudiantes en lectura en castellano como segunda lengua   |  |



**Anexo 3. CUESTIONARIO SOBRE GESTION ESCOLAR EN INSTITUCIONES  
DE EDUCACIÓN PRIMARIA: EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE**

Estimado profesor (a), a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe de Andahuaylas. La información servirá para realizar un trabajo de investigación. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

**CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR**

**INDICACIONES**

: A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales deberá usted responder marcando con una aspa ( X ) la respuesta que considere adecuada. Utilizar la siguiente escala de valoración:

| Desconozco<br>sí es así | Nunca<br>es así | Pocas veces<br>es así | Muchas veces es así,<br>pero no siempre | Siempre<br>es así |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|---|-------------------|
| 1                       | 2               | 3                     | 4                                       | 5                 |

| Nº                                       | ITEMES  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO</b> |   |   |   |   |   |   |
| 01                                       | La visión y la misión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) expresan explícitamente que la escuela se define como una IE - EIB   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02                                       | El PEI considera las características socio-económicas y culturales, y las necesidades educativas de los alumnos, sus familias y la comunidad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03                                       | El PEI refleja de manera pertinente la visión, visión, objetivos estratégicos y valores de la IE  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04                                       | El PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias de la IE   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05                                       | El Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno (RI) establecen, de manera explícita, el sentido y las formas de participación de la comunidad en la escuela, tanto en la gestión institucional como en la gestión pedagógica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06                                       | Se desarrolla oportunamente el planeamiento institucional (formulación del PEI, PCI, PAT y RI) con los miembros de la comunidad educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07                                       | Los miembros de la comunidad educativa conocen sus roles y funciones dentro de la IE  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08                                       | Se implementan estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto de todos los miembros de la comunidad educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09                                       | La IE tiene establecido alianzas interinstitucionales y comunales   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                                       | Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                                       | Existen prácticas para establecer alianzas, redes de colaboración con organismos de la comunidad local e instituciones para apoyar el logro de los objetivos y metas institucionales  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                                       | Los padres, madres y líderes comunales participan en los espacios de concertación de la escuela (APAFA, CONEI) y otros que pudieran existir en la comunidad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                                       | La IE participa en las actividades sociales y productivas de la comunidad y aprovecha pedagógicamente estos espacios de aprendizaje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                                       | Los padres, madres y líderes comunales participan en los procesos de enseñanza-aprendizaje compartiendo sus saberes y planteando qué conocimientos y valores esperan que sus hijos e hijas aprendan en la escuela   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15  | Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los objetivos y metas institucionales.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16  | Existen prácticas para rendir cuentas a la comunidad educativa respecto al cumplimiento de los compromisos de gestión escolar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17  | La IE tiene políticas para fortalecer las capacidades de los docentes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>GESTIÓN CURRICULAR</b>                               |   |   |   |   |   |   |
| 18  | La programación curricular orienta la planificación del proceso de enseñanza aprendizaje y desarrolla las competencias señaladas en el currículo nacional   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19  | El currículo considera la lengua, la historia, los conocimientos y los valores de la cultura local, así como los de otras culturas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20  | El currículo de la IE educativa se ha elaborado considerando el diagnóstico socio y psicolingüístico de los estudiantes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21  | Los docentes planifican sus actividades pedagógicas de corto y mediano plazo tomando en cuenta la cosmovisión, los planes de vida, la lengua, los conocimientos y tradiciones de la cultura local | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22  | Las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes para estudiantes de una institución educativa EIB  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23  | El tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24  | El espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25  | Existe coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes acorde a una IE - EIB                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26  | Los docentes desarrollan actividades de investigación e innovación pedagógica   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27  | Existen prácticas de un trabajo colegiado y colaborativo entre todos los docentes en el diseño de programaciones, el análisis e intercambio de experiencias pedagógicas                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28  | Los docentes tienen como práctica el reforzar los aprendizajes de los estudiantes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29  | Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje considerados en el Proyecto Curricular Institucional (PCI)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30  | Existen prácticas de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31  | Se monitorea y acompaña de manera permanente la labor docente en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y el desempeño de los estudiantes                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES</b>    |   |   |   |   |   |   |
| 32  | Existen mecanismos para prevenir y resolver conflictos entre los miembros de la comunidad educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33  | Existen normas difundidas y consensuadas entre los actores de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34  | Los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa son registrados en el Libro de Registros de Incidencias   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35  | Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36  | Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37  | Se promueve que las familias apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos y faciliten el logro de las competencias y capacidades programadas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>TRABAJO CONJUNTO CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD</b> |   |   |   |   |   |   |
| 38  | Existen políticas de incorporación de los padres de familia en la toma de decisiones de la IE   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39  | Se identifica conjuntamente con los padres de familia las características y necesidades de los estudiantes para desarrollar estrategias educativas pertinentes                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40  | Se asegura que los padres de familia conozcan el proceso de aprendizaje de sus hijos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41  | Se desarrollan actividades para que las familias aporten conocimientos, experiencias  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
|   | y saberes de los actores de la comunidad   |   |   |   |   |   |
| 42  | Existen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43  | Los padres de familia y miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencias y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44  | Se ha realizado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y reforzar aspectos relacionados a los temas desarrollados  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>USO DE LA INFORMACIÓN</b>                          |  |   |   |   |   |   |
| 45  | La IE evalúa periódicamente los aspectos organizacionales, instrumentos de gestión y aspectos pedagógico-curriculares en función del desempeño de los estudiantes para identificar progresos, dificultades y sus posibles causas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46  | La IE analiza los resultados de las evaluaciones del rendimiento escolar para propiciar la reflexión en la comunidad educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47  | Se genera mecanismos para que los actores de la comunidad educativa provean y conozcan información para tener una visión real del desempeño institucional  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48  | Se planifica mejoras institucionales a partir del análisis de los resultados sobre aspectos organizacionales, gestión curricular, rendimiento escolar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49  | Se implementa mejoras institucionales (plan de mejora) para lograr mejores resultados institucionales  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50  | Se monitorea y evalúa la implementación de las acciones de mejora para realizar los ajustes necesarios y definir prioridades   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE</b> |  |   |   |   |   |   |
| 51  | Se ha gestionado contar con una infraestructura que responda a las necesidades educativas para realizar un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52  | La infraestructura educativa responde a normas de seguridad, salubridad, características climáticas y geográficas de la zona   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53  | Los docentes y estudiantes tienen acceso oportuno a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico que requieran para el desarrollo de sus actividades académicas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54  | Se cuenta con equipamiento y material pedagógico pertinente a una IE - EIB   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55  | Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56  | Se realiza la distribución, mantenimiento y limpieza de la IE de manera periódica  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57  | Se ha adoptado medidas de seguridad, ecoeficiencia y manejo de riesgos en la IE  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58  | La IE cuenta con recursos financieros para asegurar el uso eficiente de estos recursos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59  | La IE programa y ejecuta los gastos asignados en la administración de recursos económicos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60  | Se comunica periódicamente a la comunidad educativa sobre la administración y el uso de los recursos para implementar planes de mejora   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Anexo 4. CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PRIMARIA: EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE**

**CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**INDICACIONES:** Responder marcando con una aspa ( X ) la respuesta que considere correcta. Utilizar la siguiente escala de valoración:

| Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>      | <b>3</b>                        | <b>4</b>   | <b>5</b>              |

| Nº                          | Ítemes   | Valoración |   |   |   |   |
|-----------------------------|--|------------|---|---|---|---|
|                             |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Compromiso Afectivo</b>  |  |            |   |   |   |   |
| 01                          | Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución                                 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02                          | Siento de verdad que cualquier problema en esta institución es también mi problema                           | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03                          | Trabajar en esta institución significa mucho para mí   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04                          | En esta institución me siento como en familia  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05                          | Estoy orgulloso de trabajar en esta institución  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06                          | No me siento emocionalmente unido a esta institución   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07                          | Me siento parte integrante de esta institución   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Compromiso Normativo</b> |  |            |   |   |   |   |
| 08                          | Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me vaya a beneficiar en el cambio                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09                          | Creo que le debo mucho a esta institución  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                          | Esta institución se merece mi lealtad  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                          | No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta institución                            | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                          | Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                          | Creo que no podría dejar esta institución porque siento que tengo una obligación con su gente                | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Compromiso Calculado</b> |  |            |   |   |   |   |
| 14                          | Si continúo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que aquí tengo | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                          | Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo                                    | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                          | Una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro trabajo    | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17                          | Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas           | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18                          | En este momento, dejar esta institución supondría un gran coste para mí                                      | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                          | Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20                          | Ahora mismo, trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera                         | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21                          | Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Anexo 5. DATA DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**



## Anexo 6. Instrumento para el recojo de datos cualitativos

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Género: Masculino ( ) Femenino ( )
3. Condición: Nombrado ( ) Contratado ( )
4. Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

### II. MOMENTOS

#### 1. Inicio

Apertura de la entrevista

- a) Bienvenida
- b) Informar sobre el propósito de la investigación
- c) Solicitar autorización para la grabación y uso del audio

#### 2. Desarrollo de la entrevista

Inicio de la entrevista con preguntas:

Sobre Gestión Escolar

- ¿Cómo se realiza la gestión escolar en una institución EIB?
- ¿Cuáles son las características de gestión escolar en el contexto EIB?
- ¿De qué manera participan los padres de familia en la gestión escolar?

Sobre Compromiso Organizacional

- ¿Cómo se evidencia el compromiso organizacional de docentes y directivos en la escuela?
- ¿Sientes satisfacción personal, institucional como docente de escuela EIB?

Sobre Logros de Aprendizaje

- ¿Por qué su institución educativa tiene esos resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes?
- ¿La evaluación en ambas lenguas refleja los aprendizajes de los niños y niñas?

#### 3. Cierre

- Algo que quisiera agregar...
- Agradecimiento y Despedida

**Anexo 7. Resultado de la Evaluación Censal de Estudiantes en instituciones educativa EIB de la provincia de Andahuaylas**

| Provincia   | Distrito             | grupo_ECE_4P_2015_L2 | medida500_L2 |
|-------------|----------------------|----------------------|--------------|
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA             | < Nivel 1            | 487          |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA             | Nivel 1              | 523          |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA             | Nivel 1              | 523          |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA             | Nivel 2              | 624          |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA             | Nivel 2              | 606          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 436          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 418          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 400          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 444          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 470          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 409          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 360          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 427          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 453          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 444          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 409          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 514          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 43           |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 360          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 436          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 409          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 470          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 461          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | Nivel 1              | 566          |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI | < Nivel 1            | 409          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | < Nivel 1            | 360          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | Nivel 1              | 566          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | < Nivel 1            | 444          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | < Nivel 1            | 427          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | Nivel 2              | 624          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | < Nivel 1            | 505          |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA        | < Nivel 1            | 461          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | < Nivel 1            | 514          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | Nivel 1              | 523          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | < Nivel 1            | 514          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | < Nivel 1            | 505          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | < Nivel 1            | 514          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | Nivel 1              | 523          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | < Nivel 1            | 479          |
| ANDAHUAYLAS | HUANCARAY            | Nivel 1              | 533          |

|                           |           |     |
|---------------------------|-----------|-----|
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | Nivel 1   | 554 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 467 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 436 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS HUANCARAY     | < Nivel 1 | 461 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | < Nivel 1 | 360 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | < Nivel 1 | 427 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS TUMAY HUARACA | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS ANDARAPA      | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | Nivel 2   | 853 |
| ANDAHUAYLAS KAQUIABAMBA   | Nivel 1   | 591 |

|             |             |           |     |
|-------------|-------------|-----------|-----|
| ANDAHUAYLAS | KAQUIABAMBA | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | KAQUIABAMBA | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | KAQUIABAMBA | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | KAQUIABAMBA | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | KAQUIABAMBA | Nivel 1   | 554 |
| ANDAHUAYLAS | KAQUIABAMBA | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 853 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 853 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 853 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA     | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 360 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 418 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 418 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 436 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 409 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | < Nivel 1 | 344 |
| ANDAHUAYLAS | PAMPACHIRI  | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 554 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | Nivel 1   | 554 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA    | < Nivel 1 | 496 |



|             |              |           |     |
|-------------|--------------|-----------|-----|
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | < Nivel 1 | 487 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA     | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO | < Nivel 1 | 400 |
| ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO | < Nivel 1 | 436 |
| ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 543 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 543 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 543 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 436 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 381 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 487 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO        | Nivel 1   | 578 |

|             |                             |           |     |
|-------------|-----------------------------|-----------|-----|
| ANDAHUAYLAS | TURPO                       | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | TURPO                       | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | CHIARA                      | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 444 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 487 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI        | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | < Nivel 1 | 479 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | < Nivel 1 | 479 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | < Nivel 1 | 479 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | TALAVERA                    | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE<br>CHACCRAMPA | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE               | Nivel 2   | 606 |

|             |                          |           |     |
|-------------|--------------------------|-----------|-----|
|             | CHACCRAMPA               |           |     |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | SAN MIGUEL DE CHACCRAMPA | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS | CHACCRAMPA               | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 444 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 427 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 444 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 461 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 470 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 461 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 436 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 496 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 461 |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA            | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA            | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA            | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA            | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA            | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | TUMAY HUARACA            | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | < Nivel 1 | 479 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA                 | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA                 | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA                 | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA                 | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA                 | < Nivel 1 | 505 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA                 | Nivel 2   | 624 |

|             |                       |           |     |
|-------------|-----------------------|-----------|-----|
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA              | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS | KISHUARA              | < Nivel 1 | 453 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 1   | 523 |
| ANDAHUAYLAS | SAN ANTONIO DE CACHI  | Nivel 2   | 644 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 2   | 606 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 1   | 554 |
| ANDAHUAYLAS | SANTA MARIA DE CHICMO | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA               | < Nivel 1 | 514 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA               | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA               | < Nivel 1 | 461 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA               | Nivel 1   | 533 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA               | Nivel 1   | 554 |
| ANDAHUAYLAS | PACUCHA               | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 759 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 853 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 1   | 578 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 1   | 566 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 1   | 591 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 669 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 703 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 2   | 624 |
| ANDAHUAYLAS | ANDARAPA              | Nivel 1   | 554 |

