



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La gestión educativa estratégica y el compromiso  
organizacional en docentes de la RED 19, UGEL 01-  
Lima 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Aliaga Peralta Fidencio Rufino

**ASESOR:**

Dr. Martínez López Edwin Alberto

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2017**

**Página del jurado**

---

Luzmila Garro Aburto  
Presidente

---

Dr. Noel Alcas Zapata  
Secretario

---

Dr. Edwin Martínez López  
Vocal

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, a mis padres, a mi esposa, a mi hijo a mis maestros y amigos quienes me han apoyado en todo momento y sirva para mejorar la calidad Educativa en nuestro país con oportunidades e igualdad para todos.

### **Agradecimiento**

Al Dios Supremo por permitirme seguir adelante con su bendición.

Al rector fundador de la Universidad César Vallejo, Dr. Cesar Acuña Peralta, por brindarnos la oportunidad de mejorar nuestra formación profesional en cuanto a la Maestría en Gestión Pública,

Al Dr. López Martínez, Edwin Alberto por su profesionalismo, apoyo en cada una de las etapas del presente trabajo de investigación hasta su culminación.

Al Director de la UGEL 01, por permitirme aplicar los instrumentos de recolección de datos que permitieron hacer posible el presente trabajo de investigación.

### Declaración de Autoría

Yo, **Fidencio Rufino** Aliaga Peralta, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “La Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en Docentes de la RED 19, UGEL 01- Lima 2017”, presentada, en folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 01 de junio del 2017

---

Fidencio Rufino Aliaga Peralta

DNI: 15360652

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada La Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en Docentes de la RED 19, UGEL 01- Lima 2017; con la finalidad de determinar la relación que existe entre gestión educativa estratégica y el Compromiso Organizacional en Docentes de la RED 19, UGEL 01- Lima 2017; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

## Índice

	Paginas
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación técnica y humanista	20
1.3 Justificación	51
1.4 Problema	53
1.5 Hipótesis	58
1.6 Objetivos	59
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1 Variables	62
2.2 Operacionalización de las variables	63
2.3 Metodología	64
2.4. Tipo de estudio	65
2.5. Diseño	65
2.6 Población. Muestra y muestreo	66
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
2.8 Método de análisis de datos	72
2.9 Aspectos éticos	72

<b>III. Resultados</b>	
3.1 Descripción de las variables	74
3.2 Contrastación de hipótesis	83
<b>IV. Discusión.</b>	91
<b>V. Conclusiones</b>	98
<b>VI. Recomendaciones</b>	101
<b>VII. Referencias</b>	104
<b>VIII. Anexos</b>	113
Anexo 1. Artículo científico	114
Anexo 2. Matriz de consistencia	122
Anexo 3. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ.	126
Anexo 4. Matriz de datos	127
Anexo 5. Instrumentos	135
Anexo 6. Formato de validación de instrumentos	139



## Índice de tablas

	Paginas
Tabla 1. Evolución histórica de la gestión educativa estratégica	23
Tabla 2. Evolución histórica del compromiso organizacional	39
Tabla 3. Operacionalización de la variable Gestión Educativa Estratégica	63
Tabla 4. Operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional	64
Tabla 5. Muestra de estudio	67
Tabla 6. Resultados del juicio de expertos	71
Tabla 7. Resultados del análisis de la fiabilidad de las variables Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional.	71
Tabla 8. Niveles de la gestión educativa estratégica en los docentes de a Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	74
Tabla 9. Niveles del compromiso organizacional en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	75
Tabla 10. Niveles del compromiso afectivo en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	76
Tabla 11. Niveles del compromiso de continuidad en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	77
Tabla 12. Niveles de las normas institucionales en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	78
Tabla 13. Distribuciones de frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	79

Tabla 14. Distribuciones de frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso afectivo, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	80
Tabla 15. Distribuciones frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso de continuidad, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	81
Tabla 16. Distribuciones frecuencias entre la gestión educativa estratégica y las normas institucionales, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	82
Tabla 17. Grado de correlación y nivel de significación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.	84
Tabla 18. Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional.	85
Tabla 19. Grado de correlación y nivel de significación entre trabajo colaborativo y el compromiso organizacional.	86
Tabla 20. Grado de correlación y nivel de significación entre la planeación estratégica y el compromiso organizacional.	87
Tabla 21. Grado de correlación y nivel de significación entre la participación responsable y el compromiso organizacional.	88
Tabla 22. Grado de correlación y nivel de significación entre la evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional.	89

## Índice de figuras

	Paginas
Figura 1. Esquema del diseño.	66
Figura 2. Niveles de la gestión educativa estratégica en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	74
Figura 3. Niveles del compromiso organizacional en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	75
Figura 4. Niveles del compromiso afectivo en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	76
Figura 5. Niveles del compromiso de continuidad en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	77
Figura 6. Niveles de las normas institucionales en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	78
Figura 7. Distribuciones frecuencias entre gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	79
Figura 8. Distribuciones de frecuencias entre gestión educativa estratégica y el compromiso afectivo, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	80
Figura 9. Distribuciones frecuencias entre gestión educativa estratégica y el compromiso de continuidad, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	81
Figura 10 Distribuciones frecuencias entre gestión educativa estratégica y las normas institucionales, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.	82

## Resumen

La presente tesis titulada: “La Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en Docentes de la RED 19, UGEL 01- Lima 2017”, tiene como propósito determinar la relación que existe entre las variables gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.

La investigación es de tipo básico, el nivel es descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. Con una población de 656 docentes de la Red 19 UGEL 01 San Juan de Miraflores, Lima 2017. Se consideró para la muestra 100 docentes, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia o intencionada. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.

Realizado el análisis descriptivo y la correlación hallada a través del coeficiente de Rho de Spearman, tuvo como resultado un valor  $Rho=0,448$ , interpretándose como moderada, con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechazó la hipótesis nula; por lo tanto, los resultados señalan la existencia de relación directa y significativa entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la Red 19 UGEL 01, Lima 2017.

**Palabras Clave:** Gestión, gestión educativa, Gestión educativa estratégica, calidad educativa, clima laboral, Habilidades sociales, desempeño.

## Abstract

This thesis titled "Strategic Educational Management and Organizational Commitment in Teachers of RED 19, UGEL 01 - Lima 2017", aims to determine the relationship between the variables strategic educational management and organizational commitment.

The research is of basic type, the level is descriptive correlational and the design used is non-experimental, cross-sectional. With a population of 656 teachers of the Network 19 UGEL 01 San Juan de Miraflores, Lima 2017. It was considered for the sample 100 teachers, following the type of sampling for convenience or intentional. For data collection, the survey technique and its instrument were used to evaluate strategic educational management and organizational commitment.

The descriptive analysis and the correlation found through the Rho coefficient of Spearman resulted in a value  $Rho = 0.448$ , interpreted as moderate, with  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), with which the null hypothesis was rejected; Therefore, the results indicate the existence of a direct and significant relationship between strategic educational management and organizational commitment in the teachers of the Network 19 UGEL 01, Lima 2017.

**Keywords:** Management, educational management, strategic educational management, educational quality, work climate, social skills, performance.

## **I. Introducción**

El principal reto para las escuelas modernas es la generación de estrategias útiles que maximicen la calidad educativa y el compromiso organizacional de sus actores miembros (docentes, directivos, etc.). Por ello, se ha hecho especial énfasis en la gestión educativa estratégica, cuya finalidad es orientar bajo fines racionales a las instituciones educativas hacia la optimización y la calidad educativa.

En el caso de las Instituciones Educativas públicas los Directores carecen por lo general de una buena planeación educativa, falta de apoyo de los recursos humanos, para asumir responsabilidades por las personas que ejecutan las tareas planificadas. La calidad de sus decisiones influye en la eficacia de la gestión que realizan.

La búsqueda del mejoramiento de la calidad de la gestión de los procesos de la formación profesional ha llevado a identificar factores que estarían asociados con ella, teniendo en cuenta que una gestión educativa adecuada permite un buen trabajo docente y por ende una mejora de la calidad educativa.

## **1.1 Antecedentes**

### **Antecedentes Internacionales**

Aguilar (2012), sostuvo en su trabajo de investigación “La gestión educativa en el nivel básico y un incidencia en el rendimiento escolar desde la perspectiva administrativa a lo interno de las instituciones educativas del distrito escolar 4 del municipio de El Progreso, Yoro”, cuyo objetivo principal es identificar las habilidades directivas de liderazgo y comunicación que ejercen los administrativos para la mejora continua en la implementación de reformas educativas y la incidencia en el rendimiento escolar de los alumnos del distrito número 04 de educación del municipio de El Progreso departamento de Yoro. La conclusión fue que las habilidades directivas presentes en cada centro educativo, los índices de reprobación son mayores al 5% , por lo tanto se rechaza la hipótesis de que la gestión administrativa eficaz y las habilidades directivas se encuentran presente en aquellos centros educativos en donde los niveles de reprobación son menores comparativamente con los demás centros del distrito escolar número 04 con un

nivel de confiabilidad del 95% y 5% de error en la prueba Chi cuadrado con 3 grados de libertad.

Ramirez y Benitez (2012) realizaron un estudio en México de diseño no experimental y explicativo. El objetivo fue identificar los niveles de satisfacción de una institución del nivel superior. La muestra estuvo conformada por 110 participantes. El cuestionario que se aplicó de satisfacción fue S\*66. Se llegó a la conclusión que los factores que predicen la satisfacción laboral son el desarrollo la evaluación institucional y la comunicación.

Frias (2014), investigó el compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y” en la Universidad de Chile. Aplicó un instrumento la encuesta tomando como base principal las preguntas que realiza Gallup, en su encuesta Gallup 12, en la cual, según lo señalado por Forbringer (2002) se evalúan los elementos más importantes para atraer, concentrar y mantener a los trabajadores más talentosos, a través de 12 preguntas medidas en una escala Likert. Gallup trató de determinar el número mínimo de elementos necesarios para medir con precisión el entorno laboral, a través de preguntas que según Forbringer (2002), la muestra fue todos los jóvenes de dicha ONG, que enfatizan la importancia de investigar acerca de las características de estos jóvenes, su nivel de satisfacción y compromiso al interior de dicha organización.

Zurita, Ramírez del Castillo, Quesada, Ruiz y Manzano (2013), sostuvieron respecto a la relación entre el Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada de la Universidad de Granada utilizó una muestra de 80 trabajadores de los juzgados de Granada, la investigación es no experimental, el diseño del estudio ha sido de tipo transeccional correlacional, se utilizó dos instrumentos de tipo Likert uno de compromiso organizacional de Allen y Mayer (1997) y la modificación con Cedeño y Pirela (2002) en el cual consta de 18 afirmaciones o juicios positivos y negativos, el instrumento de la Satisfacción Laboral se utilizó el cuestionario de Satisfacción de Melia y Piero (1989) se llegó a la conclusión que se obtuvo una correlación positiva entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral,



además se comprobó que no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a ambas variables.

Carrión Pacheco, María Paulina (2016), realizó una investigación titulada “Modelo de gestión de Talento Humano para mejorar el clima laboral en el Colegio “Gobernación de Cotopaxi” cuyo objetivo fue Diseñar el modelo de Gestión de talento humano para controlar el clima laboral en el colegio “Gobernación de Cotopaxi”. La población y muestra está constituida por personal administrativo 14, personal docente 38, auxiliar de servicios 3 del Colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción “Gobernación de Cotopaxi” de la ciudad de Latacunga en el año lectivo 2013-2014. Donde los resultados establecieron que al ser una institución fiscal se debe al Ministerio de Educación, por lo que, debido al desconocimiento de las autoridades, crea un caos interno al momento de retirar profesores o insertar uno nuevo a esta unidad educativa ya que cada profesor maneja su propia metodología para impartir la educación. Según los datos arrojados por la investigación de campo realizada y la apreciación que se percibe por parte de los docentes y empleados administrativos, se puede identificar que existe discrepancia en el clima laboral de la institución.

### **Antecedentes nacionales.**

Rivera(2010), investigó el Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas en su tesis para optar el grado de Maestría en la Universidad Pontifica Católica del Perú, tuvo como objetivo de profundizar en el estudio del compromiso organizacional como factor de éxito en la organización, determinar cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una escuela privada de Lima Metropolitana y Correlacionar variables sociodemográficas de los docentes objeto de la investigación con las variables de estudio del compromiso organizacional, la muestra utilizada es un total de 43 docentes pertenecientes a los niveles de inicial, primaria y secundaria, el instrumento utilizado fue para medir el compromiso organizacional, llegando a la conclusión que el grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio.

Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo, la siguiente es en cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables.

Cárdenas (2015), realizó la investigación titulada “Relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la facultad de economía y planificación de la Universidad Nacional Agraria la Molina” para optar el grado académico de Magister en ciencias de la educación. Se empleó el método general de la investigación científica y entre los específicos se utilizó el método descriptivo. El diseño de investigación es descriptivo-correlacional. El tipo de hipótesis empleado es el de correlación bivariada; en el que se busca la covarianza de las variables. La población está constituido por 90 docentes principales de la de la Facultad de Economía y Planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina. La muestra es no probabilística de tipo intencional, en el cual se elegirá a los 32 docentes principales. Los resultados encontrados evidencian que el liderazgo compartido no tiene relación significativa con el compromiso organizacional afectivo así mismo el trabajo colaborativo si tiene relación significativa inversa con el compromiso organizacional y La gestión educativa estratégica si tienen relación significativa inversa con el compromiso organizacional calculado en los docentes de la Facultad de Economía y Planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

Santillán (2016), realizó el estudio respecto a la “Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín” cuyo objetivo es Determinar la influencia del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín. La muestra está constituida por 134 d en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín, que oscilan en edades de 20 a 60 años, ambos sexos. El objetivo general de esta investigación fue determinar la influencia del clima organizacional

sobre la satisfacción laboral. En relación a ello, los resultados encontrados evidencian que el 21.3% del nivel de satisfacción laboral es explicado por el clima organizacional ( $r^2 = .21$ ;  $p$ )

Alva y Domínguez (2013), realizaron una investigación, con el objetivo de determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución. Se trabajó con una muestra de 332 trabajadores 22 de dicha Institución, y para recolectar los datos se utilizaron dos instrumentos: escala de clima organizacional (CO-SPC) y Escala de satisfacción laboral (SL-SPC). Los resultados arrojaron que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que la comunicación y las condiciones laborales son las dimensiones de clima organizacional más determinantes para la satisfacción de los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote.

Álvarez (2007), realizó una investigación en Lima Metropolitana con el objetivo de encontrar la relación entre las variables fuentes de presión y satisfacción laboral, la muestra estuvo conformada por 506 docentes de diferentes Instituciones públicas y privadas, Los instrumentos fueron Escala de Satisfacción Docente y el Inventario de Presiones a las que se enfrenta el docente. Se concluye que las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral se relacionan de manera inversa.

Meléndez (2013), realizó el estudio respecto a la “gestión educativa y el clima organizacional” en el Perú en la Universidad Cesar Vallejo, el diseño de la investigación es no experimental correlacional, El estudio de la muestra, está constituida por los docentes de las instituciones educativas N° 6024 “José María Arguedas” N° 6047 Jorge Basadre” y N° 6152 “Stella Maris” se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico censal en 197. Se utilizó como instrumento el cuestionario por el tamaño de la muestra y por la gran economía de tiempo y del personal que implica su ejecución. Sus principales conclusiones fueron: Primero: La gestión educativa de las instituciones se relaciona directamente con el clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas de la red N° 08 del distrito de Villa María del Triunfo. Segundó: La planificación educativa de las

instituciones educativas se relaciona directamente con las relaciones interpersonales de los docentes en la institución educativa de la red 08 del distrito de Villa María del Triunfo. Tercero: La ejecución educativa de las instituciones educativas está relacionada directamente en la resolución de conflictos, que realizan los docentes en las instituciones educativas de la red 08 del distrito de Villa María del Triunfo.

Zapata (2006), en su tesis, Liderazgo Transformacional de los Directores de Lima, según los propios protagonistas de la enseñanza, para obtener el grado académico de Magíster en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Determinó las siguientes conclusiones: Se confirman que en el cercado de Lima, existen diferencias significativas entre el liderazgo transformacional de los directores de centros educativos católicos que tiene por lo menos dos niveles educativos respecto del liderazgo transformacional de los centros educativos estatales que tienen por lo menos dos niveles educativos en sus respectivos centros según los datos obtenidos, el liderazgo transformacional está cultivado-es mayor en los directores de centros educativos católicos.

El liderazgo transformacional según zapata, implica ejercer el liderazgo en todos los niveles de la institución, esto repercutirá en una mejor convivencia institucional y por ende alcanzar los objetivos previstos con una planeación horizontal donde los actores educativos están comprometidos con la mejora de la calidad educativa.

## **1.2 Fundamentación técnica y humanista**

### **Bases teóricas de la gestión educativa estratégica.**

### **Teorías referentes a la gestión educativa estratégica.**

Según el modelo de gestión educativa estratégica, programa de escuelas de calidad Sep. (2009). Se puede apreciar las siguientes teorías:

Otorgar capacidades de autogestión de los actores en los distintos niveles educativos. Con el propósito de impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de

estrategias de mejora en su contexto.

Reforma de la calidad educativa a través del movimiento de transformación de la escuela por la eficacia y la mejora.

Propone una acción innovadora con la intención de transformar la organización de las escuelas, con un enfoque estratégico.

Las instituciones educativas conciben el cambio como un proceso, no como un acontecimiento y como tal, requiere ser pensado, planificado, desarrollado, y valorado permanentemente. La eficacia escolar se traduce en los resultados de los aprendizajes de los alumnos.

Construir un modelo de gestión educativa estratégica con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demanda la sociedad.

De todas estas bases teóricas la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modelo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance.

### **Importancia de la gestión educativa estratégica.**

La gestión educativa estratégica tal como está concebida es de vital importancia en cualquier institución, ya que consiste precisamente en las actividades que se deben realizar para lograr las metas propuestas, por lo tanto las instituciones educativas deben tomarla en cuenta, ya que permitirá realizar las actividades necesarias para poder alcanzar las metas, las cuales radican principalmente en la formación de los estudiante dentro de un ambiente armonioso y activo en el cual se integren todos los miembros del proceso educativo, para lograr el aprendizaje de los alumnos de manera significativa.

Por lo tanto, se hace evidente que la gestión educativa estratégica dentro de las instituciones educativas es fundamental, indispensable ya que gracias a

ellas se alcanzaran los resultados deseados, es decir la formación integral de los estudiantes y la integración de todos los miembros del proceso educativo.

### **Características de la gestión educativa estratégica.**

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

En lo pedagógico la gestión educativa estratégica se centra en la producción de conocimientos para todos los estudiantes; capacitación de los docentes en nuevas competencias que les permitan integrarse a los cambios; propiciar el trabajo en equipo de tal manera permita planificar, ejecutar y reflexionar acerca de lo que se quiere lograr; promover la innovación en el aprendizaje, partiendo de su propia experiencia y la de otros; organizar redes de asesoramiento y orientación que permitan la reflexión para la mejora continua, tener una visión de futuro con objetivos claros planteados en consenso que cohesione a las organizaciones, retroalimentar constantemente para articular las acciones, elaborando estrategias para alcanzar los objetivos.

### **Evolución histórica de la gestión educativa estratégica.**

Algunos autores han venido dando un sustento a las investigaciones realizadas de la variable: Gestión educativa estratégica, para ello procedí a realizar una reseña de las etapas con sus aportes, indicando como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1.

*Evolución histórica de la gestión educativa estratégica*

Año	Autor (s)	Aporte
2001	Programa de Escuela de Calidad (PEC)	Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica.
2008	Sub secretaria de educación Básica (México)	Transformar el funcionamiento de las escuelas con el propósito de mejorar el logro educativo.
2010	Secretaria de Educación Publica	La reformulación de la gestión de la escuela para mejorar efectivamente la calidad de la educación.
2009	Luz Marina Gómez Gallardo y Julio César	Los cambios adecuados que necesita la educación Peruana.
2011	Macedo Buleje	Cómo cambiar la administración escolar tradicional a la gestión estratégica
2017	Erick Robinson	Potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras

**Definiciones de la variable gestión educativa estratégica**

El Modelo de Gestión educativa estratégica de la Secretaria de Educación Pública de México SEP (2010), sostiene que “en las Instituciones educativas la gestión estratégica es una forma de comprender, organizar y conducir el sistema de mejora continua de la organización escolar” (p.80). Es importante que toda Institución educativa deba organizarse con todos sus integrantes o trabajadores para lograr la visión y objetivos planteados.

Pérez (2010), sostuvo que:

La gestión educativa estratégica es un modelo con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de rediseñar las competencias de los nuevos

profesionales que demanda la sociedad. Esta transformación supone transitar a partir de un modelo de administración arraigada en el pasado, hacia un modelo con una perspectiva del presente hacia el futuro. (p.30).

De acuerdo con lo expresado por el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IPE) de la UNESCO (2000), el concepto de gestión educativa estratégica es: “el conjunto de procesos orientados a implementar reformas y mejoras educativas según los principios de ética, eficacia e innovación (p.82).

Justamente Para abordar este modelo de gestión educativa estratégica se tomará como base en este estudio el trabajo realizado por la Secretaria de Educación Pública del Estado Federal Mexicano, donde describe el programa de escuelas de calidad. Está en contraposición a la tradicional organización vertical y centralista del sistema educativo, el Programa se nutre de la experiencia y la investigación de varios movimientos teórico-prácticos sobre mejora y eficacia escolar. Concentra su atención en la escuela como la organización clave para avanzar en la calidad y equidad de la educación. Se insiste en la necesidad de construir nuevos modelos en gestión estratégica, prácticas pedagógicas flexibles y asociación integral escuela-hogar, de manera que el cambio surja por voluntad propia desde la escuela, se rescate la experiencia de los docentes y se fortalezca el capital social de las comunidades escolares. Constituye entonces una investigación valedera por su trascendencia, pertinencia y transparencia con que lo plantea.

Al hablar de la gestión educativa estratégica primero se tomará en cuenta las nociones generales de la gestión para llegar a la gestión educativa con enfoque estratégico.

IPE, Unesco (2000), Propuso que la: “Gestión se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia”. (p.16)

Según Chiavenato (2007) “La Gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente”. (p.56). Al respecto Mintzberg y Stoner (2009) asumen el



término gestión como la: "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados" (p.34). El concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación que la secretaria de educación Pública de México, 2009 propone:

El primero se refiere a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas; el segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos; el tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

La gestión, es un proceso que toda empresa, institución del sector público o privado debe fortalecer para el logro de los objetivos institucionales, construyendo las redes de relaciones sociales, reclutando a los aliados estratégicos para garantizar el éxito en la organización, sabiendo interactuar y articular con el entorno que se tiene alrededor. En una institución el modelo de gestión debe garantizar resultados a partir de actividades propuestas que fortalezcan la institución.

De acuerdo a la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco (IPE, 2000):

“Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados

horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (p.16).

Para Yábar (2013): “la Gestión Educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. (p.22).

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a la eficacia. La Gestión Educativa como disciplina independiente se fortalece de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procedimientos organizados que admiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se sustentan entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

Godoy (2011), En su tesis Gerencia y liderazgo Educativo propuso:

La gestión educativa al ser un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, nacionales y regionales. Desde lo

pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconocen los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. (p.18)

La gestión educativa es el agente y al mismo tiempo el factor de mejora. Por eso el trabajo del Director marca la diferencia. De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. La gestión educativa tiene que ver con los problemas que se refiere a la resolución de conflictos y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa, capacidad de conducir y tomar decisiones para el cambio.

Solo el cambio de la forma de trabajo en educación permitirá a las instituciones educativas avanzar hacia los objetivos propuestos. Hoy se reconoce la necesidad de dar un salto cualitativo de un modelo basado en el pasado a uno presente que apunte hacia el futuro. Se asume que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, justamente por sus características retoma el presente para proyectarlo al futuro de una manera estratégica. Para ello, parte de la información relevante que se tiene de la institución educativa, para tomar decisiones.

Según la secretaria de educación pública de México (2009), La Gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en: Gestión educativa, gestión institucional, gestión escolar y por último gestión pedagógica.

La primera dimensión será desarrollada con mayor detenimiento más adelante, por lo que no creemos conveniente extendernos en ella. El segundo aspecto, la gestión institucional, alude a la aplicación de políticas educativas, así como sus reformas. Implica la acción conjunta de los diferentes sectores

organizacionales, como la administración, la gerencia o los recursos humanos. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

La gestión escolar, por su parte, hace referencia al proceso de elaboración de una estrategia educativa, expresada en una filosofía institucional que integre a los diversos actores desde una perspectiva de proyección a largo plazo y que los haga partícipes del cambio. En tal sentido, cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo.

Por último, la gestión pedagógica refiere a la metodología educativa del docente (estrategias didácticas, evaluación de los programas educativos, acercamiento a sus alumnos, etc.). Brinda una capacidad de creatividad a los profesores hacia la consecución de una misma meta: el desarrollo de competencias específicas. En suma, es en este punto donde confluyen todos los esfuerzos anteriormente descritos.

Cabe señalar, asimismo, que la estrategia de una gestión educativa no es fija, sino que está supeditada a revisiones y evaluaciones constantes.

### **Dimensiones de la variable gestión educativa estratégica**

Según el modelo de gestión educativa estratégica de la Secretaría Pública de México -SEP (2010) del programa de escuelas de calidad propone 5 dimensiones que se deben manejar a nivel de las instituciones educativas y en estas deben estar comprometidos toda la institución y estas son:

#### **Dimensión: Liderazgo compartido**

Para Loera (2003), el liderazgo es: "la capacidad de influir en las personas para

que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (p.89). Es decir, implica un colectivo, cuyas metas sean vistas por los individuos como valiosas, a fin de que actúen en pro de ellas. Así, el trabajo en equipo y la memoria organizacional son dos competencias muy importantes para la consecución de los fines del conjunto. Esto guarda relación con el concepto de “liderazgo directivo efectivo” descrito por Kotter en 1990. No obstante, este último no lo considera una capacidad del individuo, sino un proceso mediante el cual el directivo asegura conducir de manera unidireccional a un grupo de individuos mediante mecanismos no coercitivos y con miras a ciertos propósitos establecidos (p.56).

En esta línea, el liderazgo es un elemento imprescindible para garantizar una adecuada gestión institucional y promover una alta calidad educativa en consecuencia con la perspectiva institucional — misión y visión — previamente fijadas.

### **Proactividad**

Diversos autores en diferentes épocas Becherer y Maurer (1999); Bateman y Crant (1993); Weick (1983), Glueck y Jauch (1984), coinciden que la proactividad es una capacidad caracterizada por la innovación, la iniciativa personal y la toma de una postura activa por parte del individuo frente al entorno que le rodea, así como a otros individuos. En esta línea de argumentación, se puede hablar de organizaciones proactivas, instituciones proactivas y directivos proactivos.

### **Empatía**

El concepto de empatía alude a una capacidad intelectual de identificación con sentimientos, necesidades y problemas ajenos (Balart, 2013). Posibilita el establecimiento de relaciones interpersonales basadas en el respeto y la comprensión mutua.

### **Identidad**

La identidad se construye socialmente y en la interacción con otros individuos. Está dotada de un fuerte contenido simbólico que configura la conformación de

grupos socio-culturales. Asimismo, permite al individuo formarse una idea de sí mismo, puesto que está ligado a contenidos valorativos y emocionales (Tajfel, 1981).

### **Toma de decisiones**

Diversos especialistas, como Chiavenato (2009) y Certo (2015) coinciden en que la toma de decisiones es un proceso de elección racional entre alternativa mediante el análisis exhaustivo.

Durante el proceso de toma de decisiones se tiene en cuenta: Reconoce el problema, analiza el problema, considera tus metas, busca alternativas, analiza los recursos, selecciona la mejor alternativa, pon tu decisión en acción, acepta la responsabilidad, evalúa los resultados y usa hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones.

### **Motivación**

González (2008) define a la motivación como: “un proceso individual enraizado en sus vínculos con el mundo material que le rodea. Configura, mas no determina, las metas y objetivos personales”. (p.56)

### **Dimensión: Trabajo colaborativo**

La Secretaria de Educación Pública (SEP) sostiene que en las instituciones educativas el trabajo colaborativo se define en base a las acciones conjuntas de carácter colectivo y complementario con fines determinados y que permiten la supervisión y mejora constante de los procesos por parte de ciertos individuos (2010, p.95).

### **Trabajo en equipo**

Para Aguilar y Vargas (2010), el equipo de trabajo refiere: “a un conjunto de personas con valores, normas, principios y fines comunes y que interactúan con cierta periodicidad” (p.186). Desde otra óptica, Rivas (2010) lo define como un conjunto de individuos asignados o autoasignados agrupados de acuerdo a habilidades y competencias específicas y cuya acción está encaminada a la

consecución de una meta bajo la conducción de un coordinador. Esto implica la existencia de una jerarquía, al menos mínima, dentro de determinadas relaciones sociales. (p.178)

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

### **Metas compartidas**

Cuando se habla de metas se alude a ciertos objetivos preestablecidos, sea cual fuere su contenido, que determinan la acción humana. Pueden ser individuales o compartidas (colectivas). En el campo educativo las metas constituyen los objetivos a alcanzar, utilizando una planificación, estrategias, donde los actores educativos comparten conocimientos y se encuentran comprometidos con la mejora educativa. Las metas compartidas constituyen una herramienta de gran trascendencia para lograr los objetivos.

### **Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva, según Satir (1980) y Riso (2000), tiene como finalidad la defensa de los propios derechos, independientemente de influencias externas. Desde esta perspectiva, supone una autonomía del ser y la conciencia de la identidad propia sólida. Cabe destacar que esto último no debe entenderse como un distanciamiento del mundo social que nos rodea, sino como el reconocimiento de nuestras propias necesidades y derechos.

### **Cultura efectiva de apoyo**

Una cultura es un sistema de valores compartidos, creencias, actitudes y normas de un grupo de individuos. Siguiendo esta definición, las instituciones también poseen una cultura. De hecho, Cassel (1976) sostenía: “que mientras más

enraizada esta la estrategia institucional en una cultura compartida o de apoyo las reformas necesarias tienen más probabilidad de éxito”. (p.79)

El individualismo, egoísmo, el no compartir los conocimientos en los actores educativos conlleva a una educación mediocre de mala calidad. Las instituciones educativas requieren actitudes de compañerismo, solidaridad, intercambio de experiencias para lograr metas deseadas acordes a la realidad que se traducen en una educación de calidad.

### **Dimensión: Planeación estratégica**

La Secretaría de Educación Pública (SEP) considera la planificación estratégica como el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades (2010, p.97). Por otro lado, Caldera (2004) la define: “por su carácter consensual, puesto que involucra a diferentes actores, y es el resultado directo de una autoevaluación que contempla las medidas a mediano plazo orientadas a introducir mejoras sustantivas expresado en planes anuales de trabajo”. (p.12). Para Loera (2003), el factor planeación es crucial en los procesos de transformación, pues lo que se planifica es el cambio. (p.56)

Resumiendo estas posturas, podemos señalar que la óptima planificación se caracteriza por involucrar a diferentes fuerzas hacia el logro de una meta compartida a mediano plazo, generalmente el cambio, y que está en consonancia con una perspectiva institucional de la acción.

### **Planificación**

Rovere (1993) definió a la planificación como la capacidad de reflexionar críticamente la acción antes de su ejecución. Para Mestre (1995) es: “un constante proyectarse al futuro que, en suma, tiene como finalidad reducir los efectos negativos de una determinada acción. Como se infiere, ambos autores coinciden que la planificación se caracteriza fundamentalmente por la previsión”. (p.48)

En un contexto educativo, la planificación consiste en un proceso que



permite construir el éxito de una currícula, aminorando los costes innecesarios y garantizando la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

### **Estrategias creativas**

Las estrategias se definen como una serie de procedimientos encaminados a la consecución de una meta, así como la planificación y evaluación de la misma (Solé, 1998). En una institución educativa, una estrategia de enseñanza es una determinada metodología de enseñanza, de acuerdo a Díaz y Hernández (1999), que en relación a su innovación puede denominarse tradicional o creativa. En este último caso, permite al estudiante ser partícipe de su propio aprendizaje de manera activa y privilegia los conocimientos aplicados. El profesor es guía, pero siempre bajo la mirada crítica del alumno. (p.146).

### **Compromiso**

El compromiso es una capacidad humana que permite la puesta en práctica de las habilidades, conocimientos y valores personales para lograr una determinada tarea.

Ahora bien, por compromiso educativo entendemos al esfuerzo conjunto de diversas instituciones para potenciar el aprendizaje, la motivación y las metas particulares de los estudiantes.

### **Diálogos y acuerdos**

Según el diccionario académico, dialogo es la conversación entre dos o más personas que exponen sus ideas y comentarios en forma alternativa. Acuerdo se refiere a la decisión que toma una persona o varias sobre un asunto, tras su ponderación.

En la planeación estratégica el dialogo constituye una herramienta importante para tomar acuerdos, donde los participantes exponen sus puntos de vista sobre un tema específico. El dialogo en la planeación estratégica debe partir de la evaluación para luego reformular y realizar los cambios respectivos traduciéndose en una toma de decisiones que coadyuve a la mejora de la calidad

educativa. Docentes y estudiantes, diferentes en saberes y prácticas, convocados en un tiempo y espacio, nos igualamos en la posibilidad de participar en los distintos modos de construir conocimiento y el derecho a tomar la palabra.

### **Dimensión: Participación social responsable**

La participación colectiva y la interrelación institucional son dos elementos que permiten la solución efectiva de problemas en pro del bienestar general de la población. En esta medida, el concepto de participación social está ligado al de capital social, que, de acuerdo a Viteri (2007), alude a percibir las interacciones sociales en medida de las normas y vínculos sociales que aseguran la cohesión social, tales como la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

La participación social está presente en todos los ámbitos de la gestión educativa, ya que les corresponde tanto a los tomadores de decisiones como a las meso estructuras negociar o convenir la participación de los diversos organismos de la sociedad; también, promover que en los ámbitos cercanos a las escuelas se establezca esta condición.

### **Autoridades e instituciones**

De acuerdo con Reimers y McGinn (2000), La calidad de las interrelaciones entre las instituciones educativas y los distintos actores determina en gran medida el logro de los propósitos establecidos por las reformas educativas. Estas interrelaciones ayudan a promover y garantizar cambios y mejoras sustantivas, así como supervisar el cumplimiento del funcionamiento de la escuela, del mismo modo que otorgan especial atención a la capacitación de los directivos y el establecimiento de un diálogo participativo con el Estado, que ha permitido incrementar la participación social en la educación.

### **Docentes**

Nunca tendremos una educación de calidad si los docentes no cuentan con una formación inicial sólida y permanente, con una capacitación en servicio continua y sistemática, con salarios justos e incentivos que realmente valoren su desempeño. Pese a lo anterior, durante las últimas dos décadas, los docentes

han sido considerados como un medio o un recurso que como sujetos que realizan un trabajo social y que son protagonistas fundamentales del cambio UNESCO, 2003.

Perú Educa, (2014), considera en su portal virtual que es un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, transformar su identidad profesional, su formación y su cultura, para tener un mejor paradigma que guíe sus prácticas pedagógicas. Estos motivos de cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano

### **Padres de familia**

De acuerdo con Balarín y Cueto (2012): En las últimas décadas ha ocurrido una valorización del rol de los padres de familia en la educación de sus hijos. Así, dentro de las escuelas se han inaugurado puentes de comunicación, como la Asociación de Padres de Familia (APAFA), órgano de representación de los progenitores frente a los directivos.

El fortalecimiento del diálogo crítico entre estos actores ha sido clave para lograr una alta calidad educativa. Se hace latente a través de ello que todo proceso institucional que ansíe la mejora de la misma debe pasar por estrechar los lazos que faciliten el acercamiento entre estos.

### **Estudiantes**

El estudiante actual, a diferencia de décadas pasadas, posee una mayor participación en sus propios aprendizajes significativos. El proceso unilineal y pasivo de antaño ha dado paso a un alumno crítico y activo, generador de su propio conocimiento. No obstante, es poseedor de derechos y deberes, como el derecho a aprender y a participar, y el deber de respetar la autoridad del docente.

### **Dimensión: Evaluación para la mejora continúa**

La Secretaria de Educación Pública SEP (2010), define esta dimensión como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones (p.103).

Por su parte, Anud sostiene que la evaluación otorga conocimientos sobre determinadas acciones conjuntas que permiten su revisión y, de ser necesario, la reformulación de las mismas (2000, p. 32).

Casanova, citado por Ruiz (1995), sostiene la necesidad de evaluaciones constantes, puesto que son un mecanismo eficaz de información y supervisión para los estrategias educativos y los directivos. (p.56)

Según el autor menciona, para lograr una mejora continua se debe tomar decisiones importantes para generar un cambio, pero antes debemos realizar un planeamiento estratégico operativo a través de documentos normativos, que sería el plan anual de trabajo. Esta planificación, para ser eficaz, debe integrar a todos los actores en la toma de decisiones significativas para la institución. Es en este sentido que la óptima evaluación educativa exige una labor conjunta entre los padres de familia, los docentes y los directivos.

### **Evaluación permanente**

Las instituciones educativas emiten juicios de valor sobre las estrategias a emplear de manera constante. Mediante el flujo de información obtenida, la evaluación le otorga a aquellas consideraciones a priori el carácter de juicios fundamentados, al mismo tiempo que los encausa en una dirección determinada, es decir, la toma de decisiones sobre posibles estrategias, decisiones y reformas a la currícula por parte de los directivos (Sep, 2010).

## **Logros**

Se considera al logro educativo como la concordancia entre el perfil deseado por la institución educativa, entendiendo el perfil en cuanto supone habilidades, conocimientos y valores internalizados, y las características presentadas por los alumnos al concluir el aprendizaje de determinada asignatura. En tal medida, pueden ser logros cognoscitivos, procedimentales o actitudinales. En ella intervienen componentes tanto cognitivos como afectivo-emocionales de los estudiantes.

## **Actitud responsable**

La responsabilidad supone, a nivel intelectual, una toma de conciencia respecto a los actos propios, sean intencionados o no, y sus posibles consecuencias.

## **Bases teóricas del compromiso organizacional**

### **Teorías referentes al compromiso organizacional**

La bibliografía es muy escasa, los estudios realizados son emergentes es por ello que no se puede encontrar mayor información. Entre las pocas teorías encontradas tenemos:

El constructo multidimensional, está compuesto por tres tipos: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo; influencia del *empowerment* en los colaboradores para obtener un alto compromiso organizacional hacia la organización; la teoría organizacional en acción proporciona las herramientas para analizar y entender que sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

### **Importancia del compromiso organizacional**

En el campo educativo el objetivo del compromiso organizacional es crear estrategias útiles para que los docentes se comprometan con los objetivos organizacionales y se integren en los proyectos institucionales. Desde este punto de vista los docentes que estén plenamente identificados e implicados en la

organización tendrán mayores probabilidades de permanecer, así como un mejor desempeño laboral.

La integración de las personas es un asunto de vital importancia puesto que permite que los intereses, los objetivos y necesidades de cada uno lleguen a un nivel armónico que permiten que la relación empleado empresa perdure en el tiempo. Desde esta perspectiva el compromiso organizacional permite estabilidad laboral que impacta en prestaciones, jubilaciones y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas beneficiando a las familias y economía del país.

### **Características del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional representa una actitud de las personas que integran una organización y por ende presentan las siguientes características:

Elevar el nivel de rendimiento para obtener mayor productividad. Lo importante es que directivos y trabajadores entiendan que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización; el compromiso organizacional como factor de éxito, donde los alumnos tienen un buen desempeño académico; el compromiso organizacional permite el trabajo en equipo, los integrantes son conscientes de las metas a alcanzar y se esfuerzan por lograrlo; si los integrantes no sienten el compromiso con la institución simplemente la organización será absorbida por la competencia.

### **Evolución histórica del compromiso organizacional**

Diversos autores dan un sustento a las investigaciones realizadas de la variable: compromiso organizacional, para ello procedí a realizar una reseña de las etapas con sus aportes, indicando como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.

*Evolución histórica del compromiso organizacional*

Año	Autor	Aporte
1991	Meller y Allen	Proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres dimensiones: Afectivo, continuidad y normativo.
2010	Oscar Carrascal, Martin Rivera	Mejora de la educación desde el punto de vista del manejo organizacional; teniendo a los gerentes educativos como actores promotores de un ambiente que permita un trabajo eficiente y eficaz.
2013	José Luis de Alba Robledo	Manifiesta una adecuada comprensión del compromiso organizacional y ofrece propuestas que sirvieran para una aplicación práctica en las empresas.
2014	Raquel Andrea Pérez Tapia	Precisar el sentido e intensidad de la relación entre motivación y compromiso organizacional en un contexto sociodemográfico y organizacional específico.

**Definiciones de la variable compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1991), definen el compromiso organizacional como: “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización”. (p.46).

Luthans (2008), el compromiso organizacional es uno de los principales retos modernos, ya que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos.

Arias (2001) puntualiza compromiso como aquella fuerza que permite al sujeto introducirse en una organización y lograr estar identificado con ella. Establece, asimismo, que el compromiso es un estado psicológico, pues el individuo decide si continúa o no en una organización; por ello, la manifestación de la necesidad, el deber o deseo permanecer en la organización es una definición de compromiso (p. 8).

Robbins (2004), anota que el compromiso organizacional es uno de los tres tipos actitudes de un individuo en relación con su trabajo, esto es, un estado en el que un empleado, además de identificarse, comparte con la organización ciertas metas y se mantiene como parte de ella a largo plazo (p. 142).

Basado en las ideas de los autores citados se puede definir el compromiso organizacional como el involucramiento que tiene el docente con su organización, es de carácter emocional porque desarrolla un sentimiento de obligación hacia la escuela que puede tener su origen en que estudio en la misma institución educativa, consecuentemente puede experimentar un sentimiento de deuda hacia la organización que le brindó la oportunidad de trabajar, se tendrá la seguridad y garantía de que en todo momento apoyará a la organización.

García (2007), manifiesta que la relación entre clima y compromiso organizacional no contiene un impacto significativo en la actitud de compromiso de los docentes en relación con los factores como: apoyo del superior inmediato, la claridad del rol, la contribución personal, el reconocimiento, la expresión de los propios sentimientos y el trabajo como reto. A su vez, investigaciones como la de Betanzos y Paz (2007), nos muestran un importante análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, en el que su análisis comprende tres factores: compromiso afectivo, involucramiento en el puesto y compromiso de continuidad con un proceso metodológico bastante complejo.

Para Ramos (2005), vincula su estudio de compromiso organizacional con el desempeño docente, concluyendo que este estudio es bidimensional en función de que el compromiso organizacional pertenece al ámbito de la Psicología Organizacional y el desempeño docente al ámbito de la Pedagogía.



En el artículo de Zamora (2009):

Realiza una interesante investigación respecto a los compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación de permanencia en sus escuelas. El investigador chileno señala que los motivos de índole afectiva, la obligación moral de los docentes frente a su vocación profesional y la evaluación calculadora de pertenecer a la misma institución educativa hace que el compromiso de seguir enseñando en la misma escuela prevalezca.

Según los autores mencionados sostuvieron que el compromiso organizacional en las Instituciones educativas se da cuando los docentes logran identificarse con la Institución que trabaja, potencializando sus capacidades para ofrecer mejores oportunidades.

El compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen (1997), tiene tres componentes:

Afectivo, el cual refiere un apego emocional por parte del empleado a la organización; el compromiso de permanencia refiere un apego material por parte del empleado a la organización y el último componente es el compromiso normativo, el cual es un sentimiento de obligación de permanecer en la organización por parte del empleado por todos los beneficios obtenidos. (p.124)

Se reconoce al compromiso organizacional como una categoría emergente, cuyo estudio, necesariamente, tendrá repercusiones positivas en la práctica y la mejora de las actitudes laborales. Uno de los grandes retos que enfrentan las instituciones de educación Básica Regular y superior, en la actualidad, es el de crear estrategias útiles, mediante las cuales los docentes puedan llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en los proyectos institucionales.

Existen dos enfoques del compromiso organizacional:

Enfoque conceptual de compromisos múltiples. Bajo esta postura, el compromiso organizacional es un conglomerado de compromisos. Esta perspectiva se comprende con más claridad si se sitúa al individuo y a sus múltiples

compromisos en relación con los grupos que se hallan en la misma organización de la que es partícipe, es decir, dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. (Reichers, 1985, en Varona 1993).

Además, este enfoque de compromisos múltiples se asienta en tres teorías: la que establece a las organizaciones como uniones de entidades; como grupos de referencia, y como lugares donde las personas llevan a cabo diferentes roles.

Enfoque conceptual-multidimensional. Varona (1993) menciona que la bibliografía hasta ahora permite reconocer tres perspectivas teóricas diferentes en la definición del término compromiso organizacional:

La primera es la perspectiva de intercambio, que establece al compromiso organizacional como las consecuencias de los acuerdos entre el empleado y la organización. Bajo esta conceptualización, el individuo ve las ganancias que obtiene asociados con el trabajo, como los estímulos para permanecer en la organización; La segunda perspectiva es la psicológica, que observa el compromiso entre el trabajador y la organización en relación con: la identificación con los valores y objetivos de la organización; el deseo de colaborar a la organización en sus objetivos y metas, y el deseo de formar parte de la organización. Por tanto, en esta perspectiva el compromiso es el nivel de identificación y dedicación del individuo en relación con la organización que él pertenece; La tercera es la perspectiva de atribución, establecida como lo que el individuo obtiene tras realizar ciertos actos que voluntarios, irrevocables y explícitos.

### **Dimensiones de la variable Compromiso organizacional.**

Meyer y Allen (citado por Arias, 2001), formulan una definición del compromiso organizacional desde la dimensión afectiva, normativa y de continuidad; así, las características fundamentales del compromiso son, respectivamente, el deseo, el deber o la necesidad de continuar en la organización. (p.16).

### **Dimensión: El compromiso afectivo**

Meyer y Allen (1991) explican que el compromiso afectivo son los vínculos emocionales que se construyen entre la organización y los individuos. Estas emociones surgen de la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas), de la consecución de sus objetivos mientras permanecen en la organización.

Johnson y Chang (2006), afirma que el compromiso afectivo permite que el trabajador realice sus actividades para beneficio y bien de la organización, puesto que se encuentra identificado y ha forjado lazos emocionales con ella, permitiéndoles así trabajar con placer y disfrute en la organización.

Meyer y Allen (1997) plantearon que:

Esto se relaciona con la propia iniciativa del trabajador al efectuar una tarea por el placer de realizarla y sin recibir algún estímulo exterior, experimentando por ello una sensación éxito, de placer y un fuerte deseo personal. Asimismo, el compromiso afectivo ha recibido de los investigadores la mayor aceptación y se han ocupado de estudiarla profundamente (p.11)

Rivera (2010) planteó que:

Dentro del compromiso afectivo la familia es un elemento principal, debido a que es el núcleo de la sociedad y la base de los aprendizajes y experiencias de la persona humana. En consecuencia, la organización debería adoptar políticas que permitan a los colaboradores a mantener un apropiado equilibrio entre sus vidas personal y familiar y así lograr que la organización se la considere como una familia y se desarrollen emociones positivas. Esto permitirá que los colaboradores observen a la organización como un elemento significativo en sus vidas y desde un sentido de pertenencia. (p. 28)

Esto trae como consecuencia que los colaboradores efectúen sus tareas fervorosamente. Que ellos manifiesten lealtad en sus deberes, a sus compañeros, a la Plana Jerárquica y sobre todo a las normas de la organización enmarcados en la formación sólida del educando, los cuales deben ser éticos para orgullo de los trabajadores. Si son éticos los principios y la organización asume el logro de objetivos organizacionales e individuales se produce cierto grado de felicidad.

### **Lazos emocionales**

Desde el punto de vista etimológico, el término *emoción* procede del latín *emotio*, que significa 'moverse' o 'estar en movimiento'; en otras palabras, la emoción es el motor de la acción o aquello que impulsa a la acción.

Para Yankovic (2011), la emoción es una condición, un estado o movimiento que se manifiesta cuando el hombre repara en la importancia o el valor que una situación determinada tiene para su vida, sus intereses o sus necesidades. Por su parte, Lázarus (1991) indica que la emoción, por ser la fuente más activa, motivadora y genuina de energía humana, es una respuesta mental de características psicológicas, cognitiva y experienciales.

Así, las emociones pueden ser asumidas como la alteración o reacción inmediata de los seres humanos a una circunstancia que les es favorable o perjudicial. Y ello explica las múltiples probabilidades de supervivencia que ofrece cuando los individuos adoptan una respuesta individual interna.

Muy ligado a las emociones, están los sentimientos, que, en cambio, son la configuración mental de aquellas; en otros términos, se habla de sentimientos cuando la emoción es codificada en el cerebro y el individuo puede reconocer la emoción específica que experimenta: felicidad, angustia, ira, soledad, aflicción, vergüenza, etc.

Los lazos emocionales de un trabajador están relacionados a la forma como es considerado en la institución, si es buena, considera a la organización como si fuera parte de él y está dispuesto a colaborar en beneficio de la empresa. Las empresas en la actualidad buscan acrecentar los lazos emocionales no solo

con el trabajador sino también a nivel familiar pues esto conlleva al crecimiento de la organización.

### **Satisfacción de necesidades**

Abraham Maslow (1954): El exponente de la psicología humanística, afirmó que la necesidad es la sensación de carencia que se satisface en menor o mayor grado, según los propios aspectos de la necesidad, la personalidad del individuo y su circunstancia. Señaló, además, que cualquier comportamiento o acción humana se podría explicar en relación con las necesidades humanas, debido a que la única razón por el cual una persona lleva a cabo una cierta actividad es para lograr satisfacer sus necesidades, y estas necesidades motivan al individuo hasta que no desaparezca el deseo de satisfacerlas.

Maslow distinguió en 5 grupos o niveles las necesidades humanas, estableciendo una distribución jerárquica que constituyen la denominada “Pirámide de las necesidades Maslow” o la “Escala de motivaciones de Maslow”.

En el escalón primero o básico se hallan las necesidades fisiológicas, es decir, las necesidades esenciales para la supervivencia como la alimentación o el vestido. En el siguiente nivel se encuentran las necesidades de seguridad, que surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y se desea buscar tener seguridad, estabilidad y protección, esto es, tener estabilidad laboral, un hogar o una familia. En el tercer escalón están las necesidades sociales, y se incluyen en este grupo las necesidades de pertenencia y participación, por ejemplo, la necesidad de aceptación de los compañeros de trabajo, de relaciones afectivas, de amistad, de una religión o de una nación. En el nivel inmediato están necesidades de autoestima, las cuales están relacionadas con la confianza en sí mismo, la aprobación y el reconocimiento social. Las necesidades de autorrealización se encuentran en la parte más alta de la pirámide y se manifiestan en el desarrollo del propio potencial, en la búsqueda de superarse y de luchar por causas justas y trascendentales.

En consecuencia, para Maslow si una necesidad está satisfecha ya no es motivadora debido a que el individuo otorga mayor importancia a las necesidades

de grados superiores. Del mismo modo, para satisfacer las necesidades de escalones o niveles superiores se debe tener consumar parcial o totalmente las necesidades del escalón inferior.

Cuando las necesidades del trabajador están satisfechas siente mayor apego a la organización, se siente más seguro, y no tiene la necesidad de buscar otro trabajo, siente temor de no encontrar otro trabajo similar que le brinde todas las comodidades, como en la que se encuentra.

### **Pertenencia a la institución**

Abraham Maslow, como ya se indicó líneas arriba, ubicó la necesidad de pertenencia en el tercer nivel de la pirámide de las necesidades humanas. Diversos investigadores concuerdan en que la necesidad de pertenencia, de asociación o aceptación está asociada con la salud, el bienestar, los procesos cognitivos, patrones emocionales y actitudinales.

Que el individuo se considere miembro de una colectividad lo conduce a emociones positivas como el orgullo, la alegría y la serenidad; de igual modo, el no sentirse parte de ningún grupo social o la insatisfacción de esta necesidad puede tornar al individuo en triste, solitario y ansioso. Por consiguiente, el sentido de pertenencia es un sentimiento individual e íntimo y, de modo simultáneo, oficial y colectivo, debido a que se fundamenta en los símbolos compartidos y el pasado del grupo social o la comunidad.

En el entorno educacional, múltiples investigaciones asocian la experiencia del sentido de pertenencia con el desarrollo de procesos psicológicos principales con el objeto de que los estudiantes se superen cada vez más, así como las actitudes positivas hacia el grupo social, hacia la institución y sus educadores.

En esta línea, Libbey (2007): Parte de los estudios que identifican la injusticia y la violencia escolar para definir el sentido de pertenencia en el ámbito de la escuela, pues aquellos problemas son un indiscutible impedimento, por un lado, para la sensación de bienestar y el aprendizaje y, por otro, para la percepción de felicidad, seguridad y justicia.

**Dimensión: Compromiso de continuidad.**

Según Meyer y Allen (cf. Córdova, 2005), indican que las alternativas como las inversiones conforman dos grandes grupos de variables y estas influyen en el desarrollo de la dimensión calculadora. Es decir, los sacrificios y esfuerzos estructuran parte de lo que el trabajador invierte por dedicarse a una determinada organización y, además, analizarlas.

Según Zamora (2009), nos dice que este tipo de compromiso se desarrolla porque los empleados identifican que ellos mismos han realizado muchas inversiones en la organización o porque observan que comparativamente es mejor que las actuales posibilidades del mercado laboral. En palabras de Zamora “el aspecto económico se convierte en uno de los principales beneficios a tomar en cuenta por parte del trabajador”.

Arias (2001), menciona que el compromiso constante hace referencia a los costos, ya sean financieros, beneficios, etc., los que se perderían si el trabajador decide retirarse de la organización en la que se desempeña, por ello dejar de trabajar significaría una enorme pérdida para el empleado y, además, están las pocas probabilidades de conseguir un empleo, ya sea de igual retribución económica o mejor salarialmente.

Por ello, el compromiso de continuidad se encuentra asociado a los intereses particulares del empleado, por lo que se genera una actitud de indiferencia, que surge de la apatía, en quienes conciben en mayor estima el compromiso de continuidad. Por esta razón, la conveniencia hacia estos intereses genera que se evalúen las consecuencias; así cuando hay que tomar decisiones se deben asumir en relación con el costo económico que repercutiría en abandonar el trabajo y, también, lo que el empleado ha invertido dentro de esta organización, llamada empresa.

**Necesidad de trabajo**

Este indicador depende plenamente de los intereses particulares del empleado. Además, el aspecto coyuntural, que es la principal característica de en la toma de decisiones, debe de considerar a los recursos y las necesidades económicas por

la que atravesase el colaborador y, claro está, la familia de este; además, de la comodidad y beneficios sociales que involucren la decisión elegida. Por el contrario, el empleado también puede adoptar por quedarse en la institución, ya que no existen otras alternativas laborales.

### **Compromisos laborales**

Según Conway (cf. Peralta, 2013), el concepto de compromiso laboral ha incrementado su importancia entre las organizaciones; ya que las empresas se ven en la necesidad de querer entender por qué los trabajadores no abandonan la institución en la que se desempeñan. De la misma manera, se han realizado diversos estudios donde asocian el compromiso laboral con un eficiente desempeño; asimismo, existe una relación respecto al bajo ausentismo y los altos resultados en la jornada. (p.56).

Al respecto, Robbins (2004), indica que el compromiso laboral es una actitud positiva con el trabajo y lo define como “un estado en cual el trabajador se identifica con una organización, con sus metas, su visión; y quiere seguir formando parte de esta”. Así, una participación dinámica e interactiva en el trabajo consiste en identificarse con la empresa para la que se desempeña.

Los empleados que permanecen en la organización durante un prolongado período de tiempo tienden a estar bastante comprometidos con la empresa, a diferencia de aquellos que trabajan por períodos efímeros. Para los empleados que laburan largos periodos, el pensar en retirarse o cambiar es muy complicado. En contraste, un colaborador que está menos comprometido con la empresa tiende a ver su asociación con esta con menos afinidad, por lo que expresará su insatisfacción con las labores de forma más amplia y, por consiguiente, no permanecerá mucho tiempo dentro de la organización.

### **Dimensión: Normas Institucionales**

Meyer y Allen (1991), señalan que la lealtad del trabajador a su organización toma fuerza cuando él siente que está en deuda con ella por haberle dado gratas satisfacciones y recompensas, las cuales son altamente valoradas por el trabajador. (p.145)



A esto, McDonald y Makin (2000), nos indican que el compromiso normativo es definido como “el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, lo que también hace referencia a las normas sociales que ellos deben cumplir para que dicha organización funcione correctamente.

Además, Goman (1992), nos dice que la lealtad tiene dos dimensiones: un componente interno o emotivo y otro externo o también denominado de comportamiento. Así, el primero, que es la lealtad, da como resultados sentimientos de interés, solidaridad y unión; el segundo, externamente, la lealtad se diversifica en muchas formas tales como conductas, acciones y manifestaciones.

También Morales (2004), manifiesta que la está “lealtad” es una actitud consciente y, a la vez, espontánea de efectuar los compromisos adquiridos, por lo que deben cumplir con la “palabra”, ya sea expresa o tácitamente.

Entonces, el compromiso normativo es considerado como una obligación moral y las normas que se han aceptado de manera libre y voluntaria implican que estas personas realicen sus actividades con lealtad, el cual es un sentimiento que se interioriza entre los trabajadores por el cual se establece un principio de defensa y organización de la empresa. Cuando no se respetan estas normas generarían en el trabajador un sentimiento de culpa, respecto del compromiso normativo que se está infringiendo, por lo que este debe cambiar de actitud; ya que debe regir el principio de reciprocidad, donde impera que la empresa brindó apoyo económico o social al trabajador, y este debe retribuirle con su trabajo.

## **Ética**

Según Cortina (1994), la ética se entiende como un saber práctico que pretende orientar la acción humana hacia el bien del sentido racional. Siendo así lo importante es conocer los principios y valores que las empresas creen poseer y, más importante aún, si estos supuestos valores se reflejan en como las grandes empresas operan y cuál es su modo de producción. El valor moral implica que el hombre se vuelve más humano, pero para alcanzar este estado debe ser

perseverante y esforzarse al máximo de su potencial. Algunos valores morales, solo por mencionar algunos, son la libertad, la justicia y la honestidad.

Dado que la ética es un componente indispensable de la moral, lo que conlleva a que las personas tengan obligaciones; el fracaso de un gran número de personas que trabajan en determinada área, por ejemplo, la administrativa se debería a la escasez de valores morales. Las personas que son éticas logran que la empresa donde trabajan llegue a muy elevados niveles de desarrollo, en cambio, las que carecen de valores solo producen desastres y ponen en riesgo a la institución.

### **Reglamento Interno**

Al respecto Martínez (2015), nos dice que un reglamento es aquel “conjunto ordenado de normas que tienen validez en un determinado contexto social”. Además, se debe distinguir dentro de este el denominado reglamento interior que son entendidas como aquellas reglas que regulan el funcionamiento de una determinada organización. Asimismo, Núñez (2014), indica que al tener un reglamento interno en el trabajo podría ayudar a que los empleados conozcan sus obligaciones y las reglas que deben seguir dentro de la empresa, así como las consecuencias de incumplirlas. Este reglamento interno permite confrontar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad. Además, de mejorar la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos, es decir, los trabajadores. (p.216).

El Reglamento interno de trabajo siempre que no afecte los derechos vitales del trabajador, resulta una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a originar dentro de la empresa y es tan necesario que si no hubiese uno sería muy complicado sancionar a un trabajador por infringir alguna regla de la empresa u acto no acorde con la institución; ya que no habría documentación que sustente la normativa de la conducta del trabajador y no podría justificar una sanción justa. Así este reglamento interno de trabajo debe encargarse de contemplar entre sus normas aspectos que vayan de acuerdo con la ley o que por consideración han quedado expresadas por mutuo acuerdo entre empleadores y trabajadores, así ambas partes resultan beneficiadas.

Con lo expuesto anteriormente resulta coherente afirmar la gran importancia del Reglamento interno de trabajo, puesto que será el que dirija y guíe las normas dentro de la empresa, siendo una herramienta para mantener la homeostasis dentro de la institución. Entonces, no hay que olvidar que el empleador no puede imponer una sanción no indicada en el documento, es decir, en el reglamento interno, y si no existiese el documento no se podría sancionar ni castigar a ningún trabajador, ya que no habría posibilidad de sustentar su falta.

### **Evaluación de permanencia**

Proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado. La evaluación, mejora el desempeño mediante la retroalimentación, ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales, indica necesidades de formación y desarrollo, puede indicar errores en el diseño del puesto.

Las organizaciones constantemente evalúan a su personal en función a su productividad, es decir, los resultados son indicadores de permanencia, esto conlleva a un estado de estrés elevado en los trabajadores que se sienten presionados para permanecer en el cargo. Indudablemente la evaluación de permanencia obliga al trabajador a capacitarse, adquirir nuevos conocimientos y se siente motivado cuando es reconocido. En el campo educativo, se han dado normas específicas para la evaluación de desempeño docente, esta evaluación no solo percibe las deficiencias del docente si no también otorga incentivos económicos, manifestándose en la mejora del aprendizaje de los alumnos. Algunos docentes han dejado su labor rutinaria por una enseñanza acorde con los cambios de la actualidad.

### **1.3 Justificación**

En primer lugar, expondremos las razones de carácter particular que asocian a la actividad académica y docente que nos ha llevado a iniciar esta labor de estudio y posterior análisis, desde esta perspectiva abordamos el proyecto de investigación, con el objetivo de contribuir con el avance para el tratamiento de las personas en el seno de las organizaciones, a fin de mejorar la calidad educativa y se perciba

mediante el logro del desarrollo personal y, en consecuencia, se refleje en su actividad diaria, en este caso en sus labores, es decir, su trabajo.

### **Justificación teórica**

Este trabajo de investigación resulta importante porque en la UGEL 01, del distrito de San Juan de Miraflores, existe escasa información relacionada con las variables de estudio presentadas, por lo tanto este estudio brindará nuevos conocimientos con respecto a la gestión del cambio educativo considerándolo como gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional de los docentes de la RED 19, San Juan de Miraflores, así mismo se podrá determinar, a nivel teórico, la relación que podría existir entre las dos variables.

### **Justificación práctica**

Mediante el desarrollo de este trabajo de investigación se pretende que los docentes perciban la gestión educativa estratégica y su relación con el compromiso organizacional para luego plantear estrategias a fin de mejorar la gestión educativa de las Instituciones educativas a partir de una reflexión que parte de los docentes, es decir, de su propia experiencia e iniciativas.

### **Justificación metodológica**

El trabajo de investigación, pretende incorporar diversas herramientas e instrumentos con respecto a la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional de los docentes de las instituciones Educativas y además las propuestas dadas sobre las técnicas e instrumentos sobre las variables, confirmar las validaciones y confiabilidad de los instrumentos.

### **Justificación social**

La investigación realizada pretende mejorar el bajo rendimiento académico de los estudiantes desde una perspectiva de una gestión educativa estratégica por resultados en base a un compromiso organizacional de cada uno de los actores educativos. La mejora de la calidad educativa no solo debe ser académico sino también integral, es decir, la formación del estudiante como persona, con valores, en una sociedad solidaria, colaborativa y justa.

## 1.4 Problema

### Planteamiento del problema

La educación es un derecho básico de todos los seres humanos y siempre es reiterativa en la agenda internacional de la mayoría de las instituciones de gobierno, ya que se plantea como una lucha contra la pobreza. Sin embargo, el derecho a una educación gratuita y de calidad es todavía una utopía, un ideal difícil de alcanzar. La desigualdad social que existe en la región latinoamericana se extiende también sobre la educación. Si bien los gobiernos estructuran planes para redes virtuales de educación, como también grandes proyectos científicos a fin de promover una educación de calidad siendo aún incapaces de extender estos alcances a todo un país, resultando así en el fracaso de muchos programas educativos, por lo que no garantiza la educación básica totalizadora dentro de una población. Así, para llegar a este nivel se debe ir progresivamente, lo que significa ir ampliando las oportunidades de educación para todos, en el transcurso de la vida, pero empezando por la universalización de una educación básica de calidad, con clara igualdad entre todos los sectores económicos.

Si bien se puede percibir una mejora en las escuelas estas aún no son lo suficientemente óptimas. Aunque la mayoría de niños ingresan a una escuela primaria, varios de ellos lo hacen sin ningún conocimiento previo, es decir, sin una educación preescolar. En América Latina, según cifras estadísticas, solo el 25% de niños de cuatro años de edad asisten a escuelas pre antes de empezar la primaria. El acceso a la educación básica está distribuido heterogéneamente y se ha vuelto un privilegio, en cambio, los hogares de clase media y alta gozan de una educación primordial. Muchos alumnos abandonan la escuela primaria en este sistema educativo incluso antes de aprender a leer y/o escribir, debido a las necesidades básicas de las que carecen. Aunque las tasas de analfabetismo han disminuido, todavía América Latina se caracteriza porque dentro de su sistema educativo los alumnos tienden a repetir el grado escolar o, en el peor de los casos, desertan en continuar sus estudios.

Como consecuencia de estas grandes deficiencias en las escuelas públicas de América Latina, el crecimiento de los niveles de educación es lento en

comparación a otras partes del mundo. Según Londono (1996), el nivel promedio de educación de la fuerza laboral de América Latina se elevó de aproximadamente 2,5 años en 1955 a más de 4,5 años en 1990, pero en este mismo período la educación promedio de los trabajadores de Corea, Taiwan, Singapur y Hong Kong se elevó de aproximadamente 3,3 años a casi 9 años. (Londono, 1996).

El calendario escolar oficializado en los países de América Latina tiene menos días que, por citar un ejemplo, Japón; pero además muchas de estas escuelas tienen un horario de clases con menos horas por día laboral. La combinación de clases relativamente numerosas y la capacitación deficiente de los docentes en el manejo del aula da como resultado una proporción relativamente alta de horas dedicadas a resolver problemas de disciplina, con lo que se reduce el tiempo total de instrucción. Además, los problemas de salud en los niños y la complejidad de llegar a la escuela, sobre todo, en zonas rurales donde las condiciones climatológicas adversas reducen aún más el tiempo que dedican los alumnos al aprendizaje. Si bien estos problemas propios y graves en América Latina y el Caribe, también se presentan en escuelas rurales de Estados Unidos.

Durante los años ochenta el gasto que se destinaba al sector educativo disminuyó en América Latina y el Caribe, y al mismo tiempo se elevaba la matrícula en las escuelas. Recién en los últimos años aumentaron el presupuesto para este sector, pero aun así se supera, en parte, a la de los años ochenta. Así, como nos dice Schiefelbein (1998), “el gasto es de aproximadamente la décima parte del monto que se gasta por alumno en los países desarrollados (US\$ 143 frente a US\$1.089 en 1993)”. Esto en similitud a otras regiones del mundo, donde están incluidas aquellas con niveles parecidos de ingreso per cápita; la educación en América Latina tiene enormes problemas para su financiación. Al respecto, Reimers (1995), dice que “el gasto en educación en 1988, como porcentaje del Producto Interno Bruto (PBI), fue de 3,69% en América Latina, en comparación con 4,08% en todo Asia, 4,9% en África subsahariana, y 5,05% en Europa y la Unión Soviética”.

Ya hace varios años atrás los cambios que se dan en nuestra sociedad son muy colosales; sin embargo, en el sector educativo se debe evaluar estos cambios, ya que se debe transformar completamente este campo institucional porque tiene una enorme repercusión en el desarrollo de la sociedad. Así, la escuela es una institución educativa organizada de un modo particular, con características específicas, donde se imparten determinados servicios a un número de personas, que están vinculadas a través de relaciones formales e informales, pero todos en la búsqueda de un mismo objetivo institucional, que es la educación mediante la preparación intelectual de las nuevas generaciones para que se desarrollen como seres humanos íntegros y adquieran las herramientas necesarias para vivir en sociedad y trabajar tanto para su sustento, así como para la solución de los problemas sociales en el contexto en el que cohabitan. A lo largo de esta década, los sistemas educativos están oscilando entre un largo proceso de reconversión, el que empezó incluso antes de haberse comenzado a reflexionar, sistemáticamente, acerca de las múltiples alternativas globales para direccionar el cambio (Braslavsky, 1996). Al respecto, este proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del sistema educativo, en general, ya sea través de la gestión local de los procesos o de los recursos educativos que se empleen en las gestiones. Todo ello implica no solo reconocer la descentralización como movimiento de origen nacional; sino también los diferentes esfuerzos locales para promoverlos.

El Perú no puede ser ajeno a estos grandes cambios que se están dando en el mundo y, en especial, en América Latina, región en la que se está modificando el eje de la articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, donde los mercados están adquiriendo un rol primordial en el desarrollado de la sociedad, en este caso, se aplica al sistema educativo, donde vemos que son limitados en recursos. En este panorama, el sistema educativo adquiere tanto un valor crítico y estratégico de calidad en su desarrollo, como una actualización en las capacidades humanas, así dependen en gran medida al acceso definitivo de la modernidad, como recurso primordial, y el fortalecimiento de la democracia como medio de vida en la sociedad. Entonces, para que el sistema educativo pueda

lograr un papel estratégico debe superar el ilimitado número de restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias de organización y gestión, es decir, la burocracia. La educación en nuestro país debe enfrentar estos problemas como retos a fin de superarlos y lograr promover una educación que cambie la sociedad, lo que se lograría reorientando su misión en demanda de las nuevas problemáticas que surgen en el día a día.

Por ello, transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones, pues se trata de un proceso de continuo cambio que debe ser a largo plazo, y debe tener como núcleo al conjunto de labores de quienes protagonizan la etapa escolar, es decir, a directores, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores, personal de apoyo, etc., lo que implica crear y fortalecer las diversas formas de lograr que se consolide este sistema, el cual debe permitir mejorar la eficacia y la eficiencia, logrando la equidad, la pertinencia y la relevancia en el sector educativo.

En nuestro sistema educativo, o sea, en el sistema peruano, los factores que se asocian con las transformaciones no logran un gran desempeño, resultando muy paupérrimos. Al respecto, Gómez y Macedo (2011), nos dicen que esto se debería a que tenemos un Ministerio de Educación (MINEDU) fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un pésimo liderazgo, que norma en base a sus propios estudios, y por ello utiliza un lenguaje completamente distinto al de los profesores y directores, no visualizan los planes de largo plazo, ni elaboran las herramientas para capacitar y definir la permanencia de profesionales eficientes y eficaces. Sin embargo, en muy pocos casos, la gestión no concentra sus esfuerzos en lo pedagógico-educativo, ni en el trabajo en equipo, el cual de por sí no es estimulado ni dinámico, trayendo como consecuencia que los directivos no estén organizados de manera sistémica, a todo esto se suma que dentro de las instituciones educativas, o también denominadas “colegios”, se forme un ambiente que debería ser grato y satisfactorio de compartir, porque una institución que promueve entre sus miembros el bienestar común tiende a ser mejor académicamente. Por ello, la



búsqueda de la unión, identificación, el trabajo arduo y consciente, debe primar en todas las instituciones a fin de mejorar la calidad educativa.

Así, el comportamiento de los grupos sociales en el interior de una organización e institución debe depender, en gran medida, de las motivaciones de cada uno de sus miembros, generándose una comunicación afectiva, puesto que esta es el canalizador que permite esforzarse para lograr alcanzar los objetivos que tienen en común, como una institución organizada y sólida.

En las Instituciones Educativas de la RED 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, se ha observado que la gestión educativa actualmente está aislado de la problemática de la comunidad, como el escaso liderazgo pedagógico, trabajo colaborativo, las prácticas de los docentes son muy rígidas, de gestión autoritaria, no se maneja una planeación participativa, no existe una evaluación de mejora continua y por ende no existe una participación social responsable, afectando a las metas institucionales, la visión y misión no se logra cumplir. Además, en cuanto a los compromisos de los maestros se ha observado algunos problemas como la poca identificación a las instituciones, desgano, desmotivación, no se involucran en los problemas de la institución entonces no se toman decisiones importantes, perjudicando de esta manera a la gestión educativa.

Por el cual se propone el presente estudio “Gestión educativa estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, el cual se pretende contribuir a la solución problemática planteada.

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre el Liderazgo compartido y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre el Trabajo Colaborativo y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre la Planeación Estratégica y Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

### **Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre la Participación Responsable y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

### **Problema específico 5**

¿Qué relación existe entre la Evaluación para la mejora continua y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

## **1.5 Hipótesis**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), las hipótesis nos indican lo que esperamos encontrar o tratar de comprobar, y se pueden definir como las explicaciones o posibles respuestas de un determinado fenómeno que se está investigando, las cuales se formulan en proposiciones. De hecho, en la vida diaria cotidiana estamos constantemente elaborando hipótesis acerca de muchas cuestiones, las que luego investigamos a manera de comprobar si son ciertas o falsas.

### **Hipótesis general**

Existe una relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

### **Hipótesis específicos**

#### **Hipótesis específico 1**

Existe una relación entre el Liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

#### **Hipótesis específico 2**

Existe una relación entre el Trabajo Colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

#### **Hipótesis específico 3**

Existe una relación entre la Planeación Estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

#### **Hipótesis específico 4**

Existe una relación entre la Participación Responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

#### **Hipótesis específico 5**

Existe una relación entre la Evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

**Objetivos específicos****Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre el Trabajo Colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre la Planeación Estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre la Participación Responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

**Objetivo específico 5**

Determinar la relación que existe entre la Evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **Definición conceptual de la variable gestión educativa estratégica**

El Modelo de Gestión educativa estratégica de la Secretaria de Educación Pública de México SEP (2010), sostiene que en las Instituciones educativas la gestión estratégica es una forma de comprender organizar y conducir el sistema de mejora continua de la organización escolar (p.80).

### **Definición operacional de la variable gestión educativa estratégica**

Operacionalmente la variable gestión educativa estratégica se define mediante cinco dimensiones: Liderazgo compartido (10 ítems), Trabajo colaborativo (8 ítems), Planeación estratégica (6 ítems), Participación responsable (8 ítems) y Evaluación para la mejora continua (4 ítems); a través del desarrollo de encuestas estructuradas con un modelo tipo Likert y dirigidas a profesores.

### **Definición conceptual de la variable compromiso organizacional**

Meyer y Allen citado por Arias (2001), proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres dimensiones: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. (p.16).

### **Definición operacional de la variable compromiso organizacional**

Operacionalmente la variable compromiso organizacional se define mediante tres dimensiones: Compromiso afectivo (9 ítems), Compromiso de continuidad (6 ítems) y Normas institucionales (9 ítems) a través del desarrollo de encuestas estructuradas con un modelo tipo Likert planteadas a profesores.

## **2.2 Operacionalización de las variables**

Según Carrasco (2015), la operacionalización de variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico (p.226).

Este proceso es la parte operativa de la definición operacional de las variables y tiene como propósito construir la matriz metodológica para el diseño y elaboración de los instrumentos de medición empírica, los mismos que permitirán al investigador contrastar la hipótesis prevista.

## 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 3.

*Operacionalización de la variable Gestión Educativa Estratégica*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Liderazgo compartido	-Proactividad. - Empatía - Identidad - Toma de decisiones -Motiva a su personal.	1-10		Bueno 133-180
Trabajo Colaborativo	-Trabajo en equipo -Metas compartidas - Comunicación asertiva. -Cultura efectiva de apoyo.	11-18	Escala Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Regular 85-132
Planeación estratégica.	-Planificación -Estrategias creativas. -Compromiso -Diálogos y acuerdos	19-24		Malo 36-84
Participación responsable.	- Autoridades e instituciones. - Docentes - Padres de familia - Estudiantes	25-32		
Evaluación para la mejora continua	-Evaluación permanente -Logros. -Actitud responsable en sus acciones	33-36		

Tabla 4.

*Operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
<b>Compromiso afectivo</b>	Lazos emocionales	1,2,3		
	Satisfacción de necesidades	4,5,6		Bueno 89-120
	Pertenencia a la Institución	7,8,9	Escala Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Regular 57-88
Compromiso de continuidad.	Necesidad de trabajo	10,11,12	Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 24-56
	Compromisos laborales	13,14,15		
Normas Institucionales	Ética	16,17,18	Escala de medición Ordinal	
	Reglamento Interno	19,20,21		
	Evaluación	22.,23.,24		

**2.3 Metodología**

Primero Se identificó el problema y por las características se empleó el método cuantitativo. Según Hernández (2014), este método se utiliza en la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

Se formularon hipótesis, se elaboraron los instrumentos para recoger la información, previamente validados por expertos en la materia, se realizaron la



contrastaciones mediante el análisis estadístico para luego plantear las conclusiones y recomendaciones de la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la Ugel 01 San Juan de Miraflores.

#### **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de estudio de esta investigación es básico, dado que se pretende profundizar en el conocimiento de las variables en estudio. Al respecto Carrasco (2008), sostuvo que la investigación básica es “la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científico existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (p.43).

#### **2.5. Diseño**

##### **Diseño correlacional**

Es correlacional por que se describe relaciones entre dos variables de un grupo, para luego establecer relaciones entre estas. Dos variables están correlacionadas cuando al variar una variable la otra varía también. Esta correlación puede ser positiva o negativa

##### **Diseño transversal**

Es transversal cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado. Puede abarcar varios grupos o sub grupos de personas, objetos o indicadores. Al respecto, Hernández et al. (2010), sostiene que es transversal debido a que se describirán la relación entre dos variables en un momento determinado (p.210).

##### **Diseño no experimental**

El Diseño fue no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables; “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que

sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández *et al.*, 2010, p.149).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

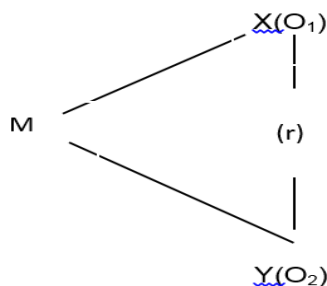


Figura 1: Esquema del diseño

Dónde:

**M** : Es la muestra con se realiza el estudio conformado por los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017

**X (O1)** : Primera variable: Gestión educativa estratégica.

**Y (O2)** : Segunda variable: Compromiso Organizacional

**r** : Hace mención a la posible relación entre las variables estudiadas.

## 2.6 Población. Muestra y muestreo

### Población

Está constituida por 556 docentes de la Red 19 Ugel 01 San Juan de Miraflores.

### Criterios de inclusión

Para realizar la investigación tuve en cuenta la distancia de ubicación de las instituciones educativas, puesto que ello facilitaría la recolección de la información como en este caso la aplicación del instrumento, que consiste en una encuesta de 60 preguntas. No todos los docentes muestran interés para contestar las preguntas, por ello se consideró un número determinado por institución.

### **Criterios de exclusión**

Realizar la investigación con toda la población de la Red 19 Ugel 01. Demandaría tiempo y dinero. Además, las instituciones educativas que pertenecen a esta Red presentan características similares como dificultades en la gestión, en el aspecto técnico pedagógico y en cuanto a infraestructura.

### **Muestra**

En esta investigación se consideró una muestra intencionada de 100 docentes de la Red 19, Ugel 01 San Juan de Miraflores.

Al respecto, Carrasco (2015), En lo referente a la muestra intencionada manifiesta, que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística. El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera convenientes y cree que son los más representativos. (p.243).

A continuación, se muestran las instituciones educativas.

Tabla 5.

#### *Muestra de estudio*

	Institución educativa	Número de docentes
1	7084 Peruano Suizo	25
2	7213 Peruano Japonés	25
3	557 Inicial	15
4	Ceba 7084	10
5	7242 Divino Maestro	25
	<b>Total</b>	100

### **Muestreo**

El muestreo de este estudio ha sido no probabilístico o por conveniencia. Al respecto. Canal (2009), porque el investigador decide qué individuos de la población pasan a formar parte de la muestra en función de la disponibilidad de los mismos.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

Carrasco (2015), constituye el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica. (p.274).

Sierra, citado por carrasco (2015), puntualiza que las técnicas se refieren al trabajo de investigación propiamente dicho y no a la investigación científica en toda la amplitud de su significado. (p.274)

La real academia define, técnica, como un conjunto de procedimiento o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada.

La técnica de investigación consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

### **Encuesta**

Carrasco (2015), La encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigado. (p.314).

Cuando la encuesta se realiza cara a cara se denomina entrevista y cuando se realiza mediante instrumentos se denomina cuestionario.

### **Cuestionario**

Carrasco (2015), Es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. (P.328)

Según la real academia, cuestionario es un conjunto de preguntas que deben ser contestadas en un examen, prueba, test, encuesta, etc. El cuestionario es una forma organizada y práctica de hacer preguntas y respuestas, es un

sistema adaptable a cualquier campo que busque una opinión generalizada de un tema específico.

**Ficha técnica del instrumento que mide la variable gestión educativa estratégica.**

Ficha técnica	: Encuesta
Nombre	: Cuestionario de la gestión educativa estratégica.
Autor	: Fidencio Rufino Aliaga Peralta
Año	: 2017
Lugar	: San Juan de Miraflores
Objetivo	: Determinar la gestión educativa estratégica
Administración	: Individual
Tiempo de duración	: 30 minutos aproximadamente.
Contenido	: Se elaborará un cuestionario tipo escala de likert con un total de 36 ítems, distribuido en cinco dimensiones: liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, Participación responsable y evaluación para la mejora continua. Con estos aspectos.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Nunca	(1)
Casi nunca	(2)
A veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

**Ficha técnica del instrumento que mide la variable compromiso organizacional.**

Ficha técnica	: encuesta
Nombre	: Cuestionario del compromiso organizacional.
Autor	: Fidencio Rufino Aliaga Peralta
Año	: 2017
Lugar	: San Juan de Miraflores

Objetivo	: Determinar el compromiso organizacional
Administración	: Individual
Tiempo de duración	: 30 minutos aproximadamente.
Contenido	: Se elaborará un cuestionario tipo escala de likert con un total de 24 ítems, distribuido en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y normas institucionales. Con estos aspectos.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

### **Validez y confiabilidad**

#### **Validez**

Es la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Al respecto Carrasco (2015), manifiesta, que un documento es válido cuando mide lo que debe medir, es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer.

En cuanto a la validez del instrumento se utilizó la técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado al magister responsable del curso y otros especialistas, con el fin de validar los instrumentos de recolección de datos en este caso el cuestionario sobre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.

Tabla 6.  
*Resultados del juicio de expertos*

Experto	Especialidad	Opinión
Dr. Edwin Martínez López	Metodólogo	Aplicable
Mg. Melgar Begazo Arturo	Temático	Aplicable
Mg Garay Ghilardy Cesar	Temático	Aplicable

### **Fiabilidad**

Carrasco (2015), es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse uno o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. (p.339).

Salkind, citado por carrasco (2015), nos dice que algo que es confiable. Funciona en el futuro como lo ha hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados.

Para la fiabilidad del instrumento se aplicó el Alpha de Cronbach's y determinó un valor mayor a 0.8, para afirmar que el instrumento es altamente confiable.

Tabla 7.  
*Resultados del análisis de la fiabilidad de las variables Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional.*

<i>Variables</i>	<i>Alfa de cronbach</i>	<i>N° de Ítems</i>
<i>Gestión educativa estratégica</i>	0.938	36
<i>Compromiso organizacional</i>	0.805	24

Al aplicar el alfa de cronbach's, tal como se muestra en la tabla, se determinó un valor mayor a 0.8, concluyendo que el instrumento es altamente fiable.

## **2.8 Método de análisis de datos**

El método puede definirse como los modos, las formas, las vías o caminos más adecuados para lograr objetivos previamente definidos. Carrasco (2015).

En este estudio se ha utilizado los procedimientos del método científico como un método general y unitario. Al respecto, Carrasco (2015), manifiesta que el método cuando se emplea para realizar investigaciones científicas, se denomina método científico, y constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así, como probar la hipótesis científica. (p269).

Sanz, citado por Carrasco (2015), dice que el método científico es un conjunto de procedimientos para verificar o refutar hipótesis o proposiciones sobre hechos o estructuras de la naturaleza.

Se utilizó el paquete estadístico SPSS-22. Para obtener datos como: análisis de frecuencias, porcentajes, tablas cruzadas y los coeficientes de correlación que existen entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.

Así mismo para la contratación de las hipótesis se utilizó el método hipotético deductivo, el mismo que va de lo general a lo particular. En esa misma línea de pensamiento, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.11), dice se aplica la lógica deductiva, que va de lo general a lo particular.

## **2.9 Aspectos éticos**

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con docentes por lo tanto el sometimiento a la investigación cuenta con la autorización correspondiente del director de la Ugel 01, de la coordinadora de la RED 19 Ugel 01, de los directores de las direcciones de las instituciones educativas y de los docentes por lo que se aplicó con el consentimiento informado accediendo a participar en el método.



### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de las variables

Tabla 8.

*Niveles de la gestión educativa estratégica en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Malo</b>	0	0.0	0.0
<b>Regular</b>	46	46.0	46.0
<b>Bueno</b>	54	54.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	

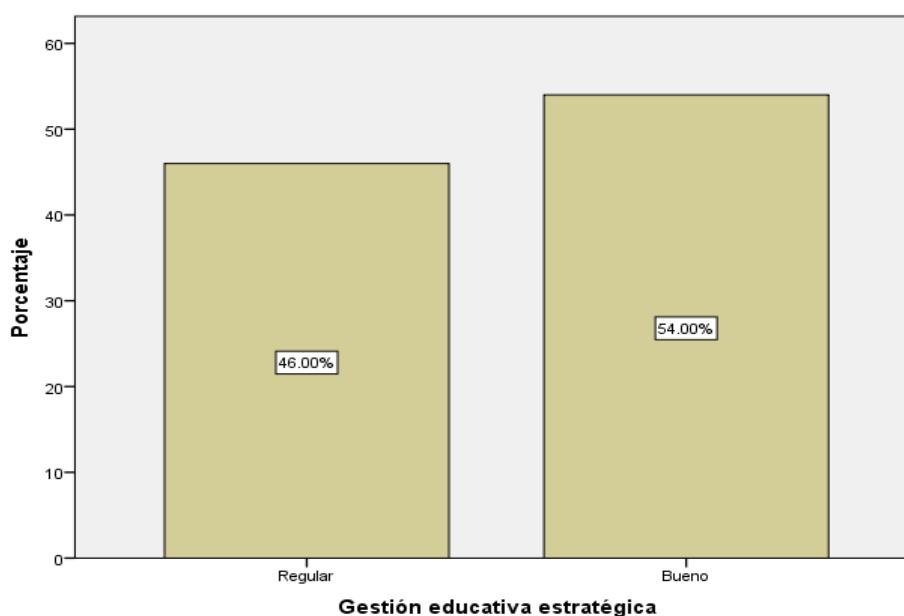


Figura 2. *Niveles de la gestión educativa estratégica en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De los resultados se aprecia que, en los niveles de la gestión educativa estratégica en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017, que el 46% de los encuestados considera regular la gestión educativa estratégica, mientras que el 54% considera buena la gestión educativa estratégica.

Tabla 9.

*Niveles del compromiso organizacional en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Malo</b>	0	0.0	0.0
<b>Regular</b>	25	25.0	25.0
<b>Bueno</b>	75	75.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	

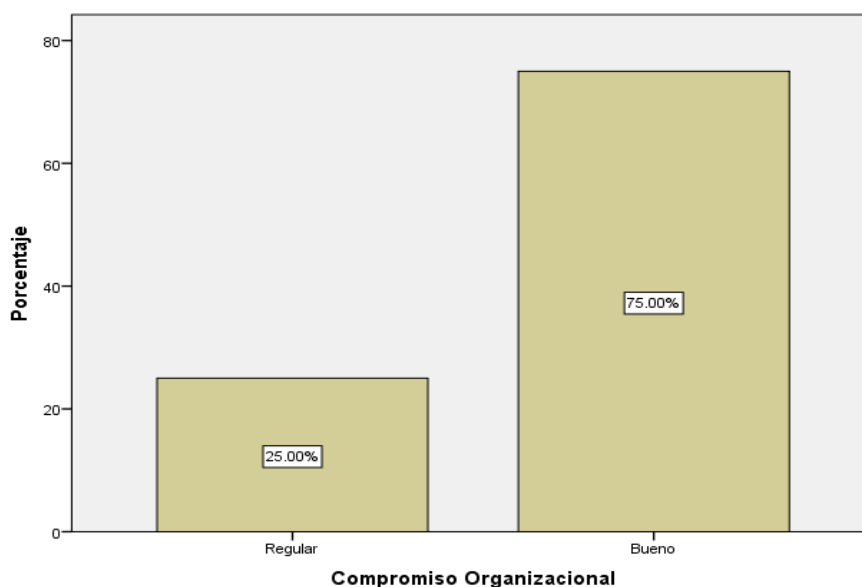


Figura 3. *Niveles del compromiso organizacional en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De los resultados se aprecia que, en los niveles de la compromiso organizacional en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017, que el 25% de los encuestados considera regular el compromiso organizacional, mientras que el 75% considera bueno el compromiso organizacional.

Tabla 10.

*Niveles del compromiso afectivo en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Malo</b>	0	0.0	0.0
<b>Regular</b>	12	12.0	12.0
<b>Bueno</b>	88	88.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	

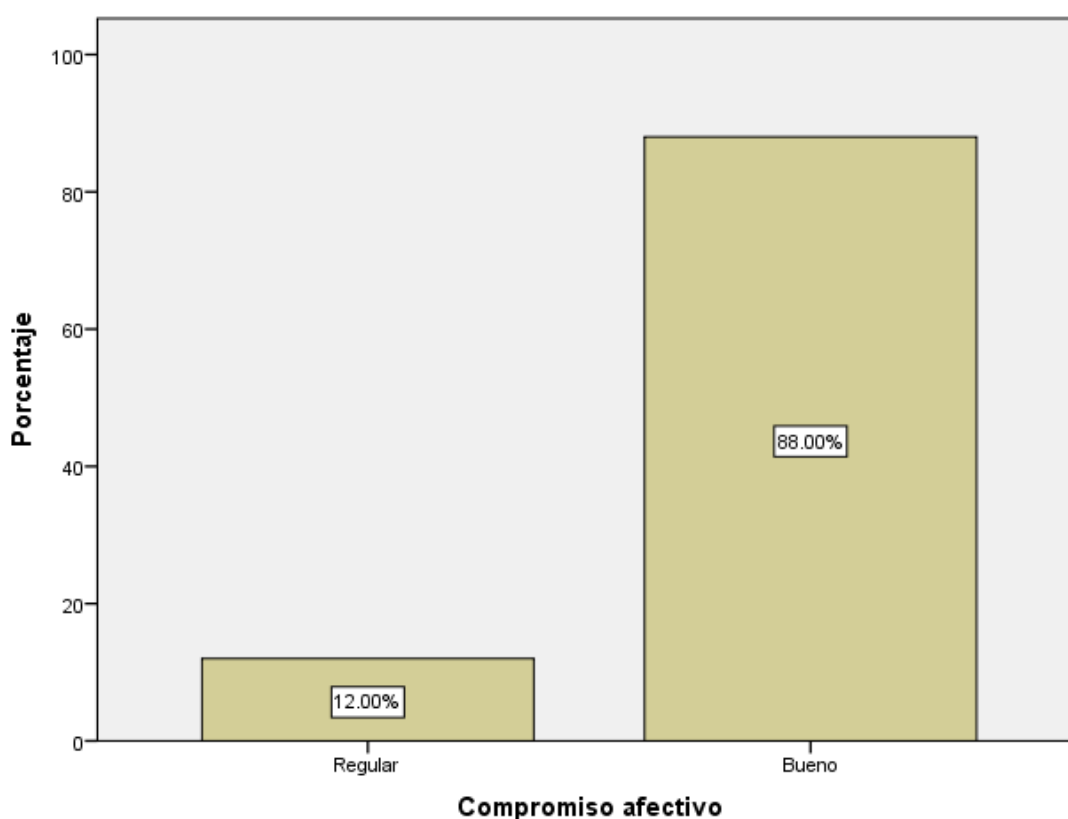


Figura 4. *Niveles del compromiso afectivo en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De los resultados se aprecia que, en los niveles del compromiso afectivo en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017, que el 12% de los encuestados considera regular el compromiso afectivo, mientras que el 75% considera bueno el compromiso afectivo.

Tabla 11.

*Niveles del compromiso de continuidad en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Malo</b>	3	3.0	3.0
<b>Regular</b>	77	77.0	80.0
<b>Bueno</b>	20	20.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	

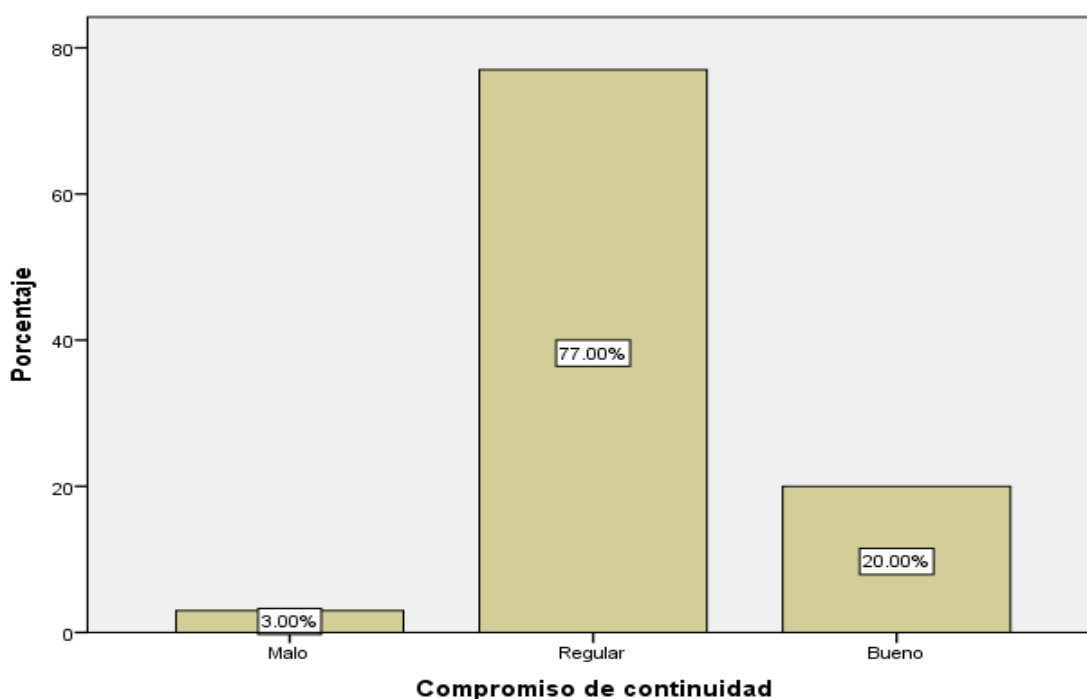


Figura 5. *Niveles del compromiso de continuidad en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De los resultados se aprecia que, en los niveles del compromiso de continuidad en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017, que el 77% de los encuestados considera regular el compromiso de continuidad, mientras que el 20% considera bueno y el 3% considera malo el compromiso de continuidad.

Tabla 12.

*Niveles de las normas institucionales en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Malo</b>	0	0.0	0.0
<b>Regular</b>	32	32.0	32.0
<b>Bueno</b>	68	68.0	100.0
<b>Total</b>	100	100.0	

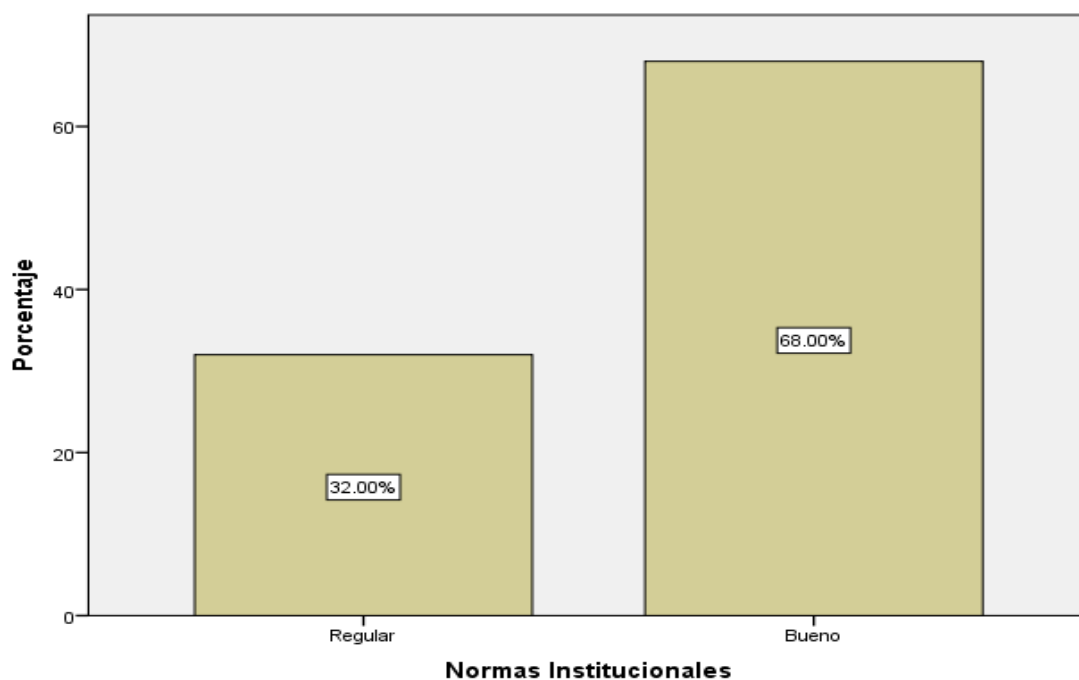


Figura 6. *Niveles de las normas institucionales en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De los resultados se aprecia que, en los niveles de las normas institucionales en los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017, que el 32% de los encuestados considera regular las normas institucionales, mientras que el 68% codera bueno las normas institucionales.

Tabla 13.

*Distribuciones de frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

		Compromiso Organizacional			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Gestión educativa estratégica	Malo	fi	0	0	0
		%	0.0	0.0	0.0
	Regular	fi	0	16	46
		%	0.0	16.0	46.0
	Bueno	fi	0	9	54
		%	0.0	9.0	54.0
Total	fi	0	25	100	
	%	0.0%	25.0	75.0	

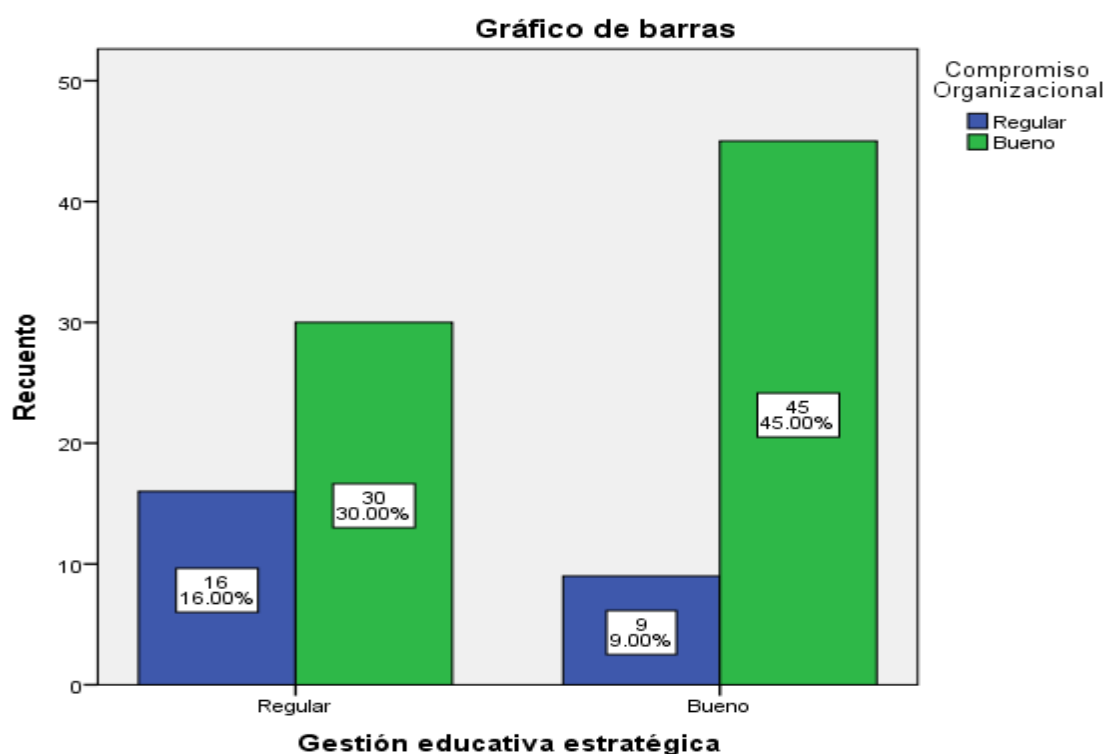


Figura 7. *Distribuciones frecuencias entre gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De la tabla 13 y figura 7, se observa que no hay docentes que consideren la gestión educativa y el compromiso organizacional malo, además el 16% de los

docentes considera la gestión educativa y el compromiso organizacional regular, el 45% considera la gestión educativa y el compromiso organizacional bueno, solo el 9% considera la gestión educativa buena y el compromiso organizacional regular.

Tabla 14.

*Distribuciones de frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso afectivo, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

		Compromiso afectivo			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Gestión educativa estratégica	Malo	fi	0	0	0
		%	0.0	0.0	0.0
	Regular	fi	0	8	46
		%	0.0	8.0	46.0
	Bueno	fi	0	4	54
		%	0.0	4.0	54.0
Total		fi	0	12	88
		%	0.0%	12.0	88.0

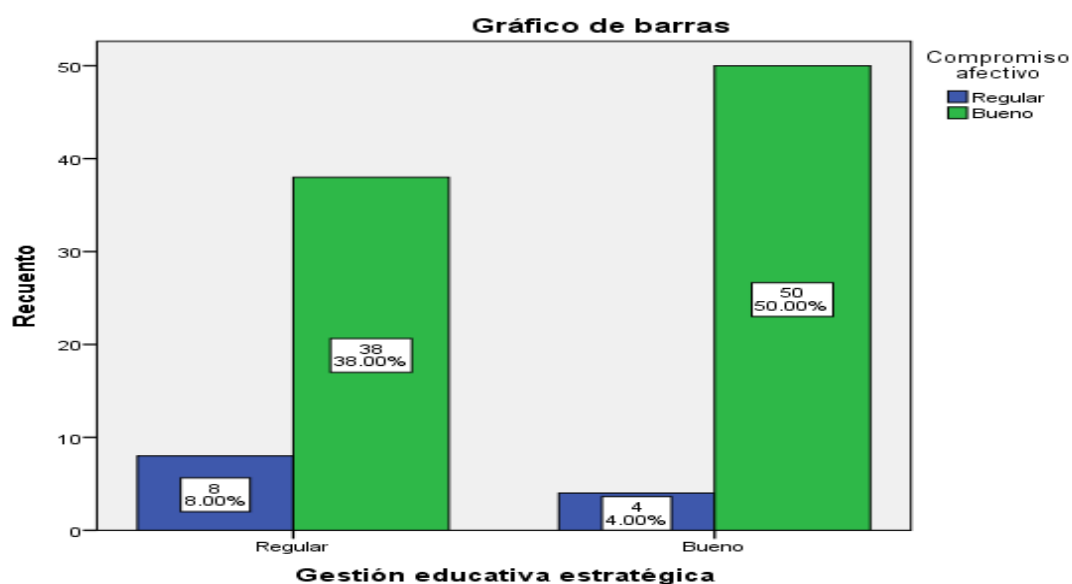


Figura 8. *Distribuciones de frecuencias entre gestión educativa estratégica y el compromiso afectivo, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De la tabla 14 y figura 8, se observa que no hay docentes que consideren la gestión educativa y el compromiso afectivo malo, además el 8% de los docentes considera la gestión educativa y el compromiso afectivo regular, el 50% considera

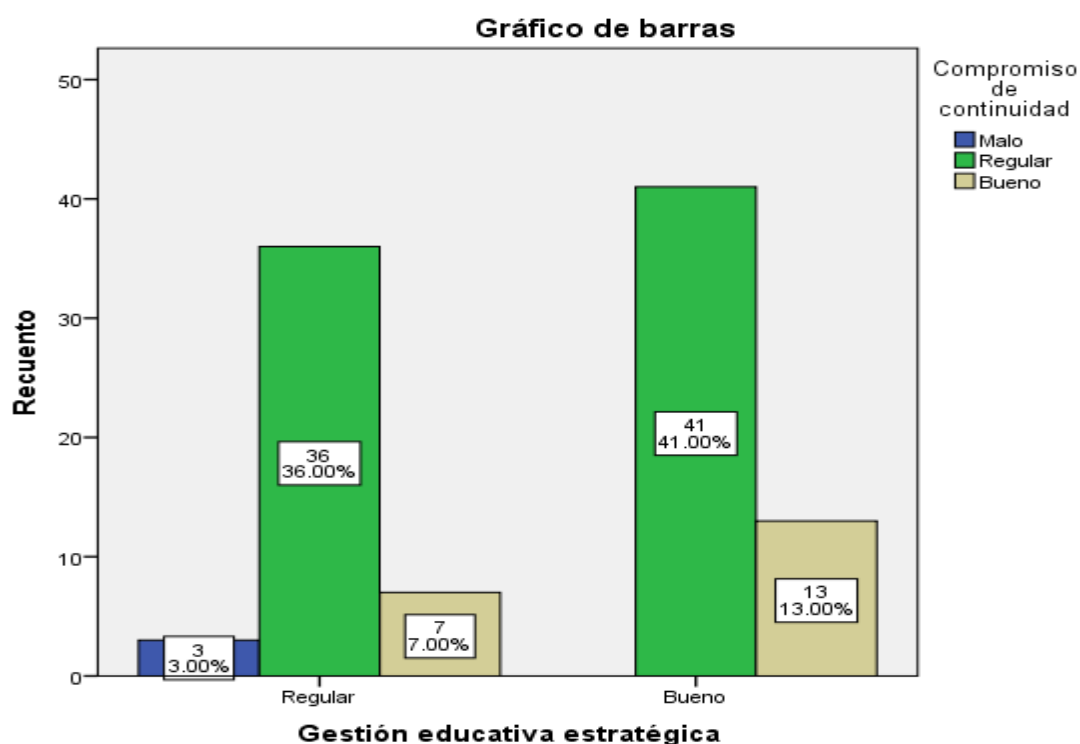


la gestión educativa y el compromiso afectivo bueno, el 38% considera la gestión educativa regular y el compromiso afectivo bueno.

Tabla 15.

*Distribuciones frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso de continuidad, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

		Compromiso de continuidad			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Gestión educativa estratégica	Malo	fi	0	0	0
		%	0.0	0.0	0.0
	Regular	fi	3	36	46
		%	3.0	36.0	46.0
	Bueno	fi	0	41	54
		%	0.0	41.0	54.0
Total		fi	3	77	100
		%	3.0%	77.0	100.0



*Figura 9. Distribuciones frecuencias entre gestión educativa estratégica y el compromiso de continuidad, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De la tabla 15 y figura 9, se observa que no hay docentes que consideren la gestión educativa y el compromiso de continuidad malo, además el 36% de los docentes considera la gestión educativa y el compromiso de continuidad regular, el 13% considera la gestión educativa y el compromiso de continuidad bueno, el 41% considera la gestión educativa buena y el compromiso de continuidad regular y el 7% considera la gestión educativa regular y el compromiso de continuidad bueno.

Tabla 16.

*Distribuciones frecuencias entre la gestión educativa estratégica y las normas institucionales, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

		Normas Institucionales			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Gestión educativa estratégica	Malo	fi	0	0	0
		%	0.0	0.0	0.0
	Regular	fi	0	17	29
		%	0.0	17.0	29.0
	Bueno	fi	0	15	39
		%	0.0	15.0	39.0
Total		fi	0	32	68
		%	0.0%	32.0	68.0

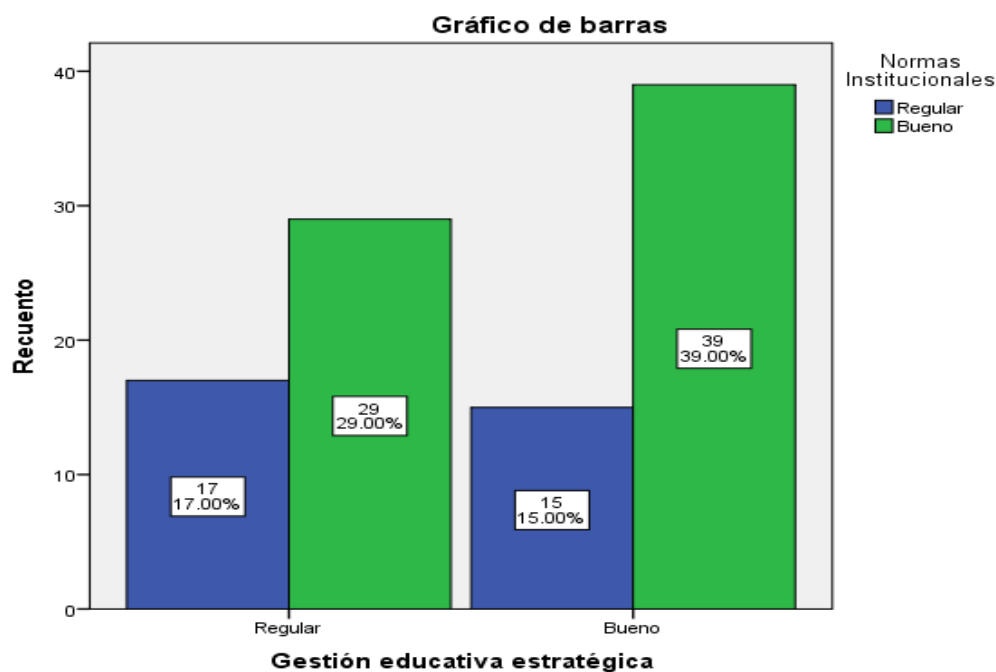


Figura 10. *Distribuciones frecuencias entre gestión educativa estratégica y las normas institucionales, según los docentes de la la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

De la tabla y figura 9, se observa que no hay docentes que consideren la gestión educativa y las normas institucionales malo, además el 17% de los docentes considera la gestión educativa y las normas institucionales regular, el 39% considera la gestión educativa y las normas institucionales bueno, el 29% considera la gestión educativa regular y las normas institucionales bueno.

### **3.2 Contrastación de hipótesis**

#### **Hipótesis general**

**Ho:** No existe relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**H1:** Existe relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

Significancia:  $0.05 = 5\%$

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , Rechazar Ho

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , Aceptar Ho

Tabla 17.

*Grado de correlación y nivel de significación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.*

			Gestión Educativa Estratégica	Compromiso organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Gestión Educativa Estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,448**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,448**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la tabla 22, que la gestión educativa estratégica está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,448 representando ésta una moderada correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

### **Hipótesis específica 1.**

**Ho:** No existe relación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**H1:** Existe relación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

Significancia: 0.05 = 5%

Si p-valor < 0.05, Rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, Aceptar Ho

Tabla 18.

*Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional.*

		Liderazgo compartido	Compromiso organizacional
Liderazgo compartido	Coefficiente de correlación	1,000	,425**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100
Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,425**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la tabla 23, que el liderazgo compartido está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,425 representando ésta una moderada correlación entre la dimensión y la variable, y p=0,000 menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

### **Hipótesis específica 2.**

**Ho:** No existe relación entre el trabajo colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**H1:** Existe relación entre el trabajo colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

Significancia: 0.05 = 5%

Si p-valor < 0.05, Rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, Aceptar Ho

Tabla 19.

*Grado de correlación y nivel de significación entre trabajo colaborativo y el compromiso organizacional.*

			Trabajo colectivo	Compromiso organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Trabajo colaborativo	Coeficiente de correlación	1,000	,433**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,433**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la tabla 24, que el trabajo colaborativo está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,433 representando ésta una moderada correlación entre la dimensión y la variable, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre el trabajo colectivo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

### **Hipótesis específica 3.**

**Ho:** No existe relación entre la planeación estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**H1:** Existe relación entre la planeación estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

Significancia: 0.05 = 5%

Si p-valor < 0.05, Rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, Aceptar Ho

Tabla 20.

*Grado de correlación y nivel de significación entre la planeación estratégica y el compromiso organizacional.*

		Planeación estratégica	Compromiso organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	100
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,359**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la tabla 25, que la planeación estratégica está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,359 representando ésta una débil correlación entre la dimensión y la variable, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la planeación estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

#### **Hipótesis específica 4.**

**Ho:** No existe relación entre la participación responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**H1:** Existe relación entre la participación responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

Significancia: 0.05 = 5%

Si p-valor < 0.05, Rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, Aceptar Ho

Tabla 21.

*Grado de correlación y nivel de significación entre la participación responsable y el compromiso organizacional.*

			Participación responsable	Compromiso organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Participación responsable	Coeficiente de correlación	1,000	,341**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,341**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la tabla 26, que la participación responsable está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,341 representando ésta una débil correlación entre la dimensión y la variable, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la participación responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017



### Hipótesis específica 5.

**Ho:** No existe relación entre la evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**H1:** Existe relación entre la evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

Significancia:  $0.05 = 5\%$

Si  $p\text{-valor} < 0.05$ , Rechazar  $H_0$

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , Aceptar  $H_0$

Tabla 22.

*Grado de correlación y nivel de significación entre la evaluación continua y el compromiso organizacional.*

			Evaluación para la mejora continua	Compromiso organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	Evaluación para la mejora continua	Coefficiente de correlación	1,000	,459**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,459**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la tabla 22, que la evaluación para la mejora continua está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,459 representando ésta una moderada correlación entre la dimensión y la variable, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está

altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

## **IV. Discusión.**

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la Red 19 UGEL 01 San Juan de Miraflores.

Estos resultados guardan relación con lo que sostuvo Meléndez (2013), en el estudio que realizó, respecto a la gestión educativa estratégica y el clima organizacional. Concluyendo que la gestión educativa de las instituciones se relaciona directamente con el clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas de la red N°08 del distrito de Villa María del Triunfo. Este autor expresa además que la gestión educativa y el clima organizacional se relacionan directamente con la planificación educativa y la resolución de conflictos. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

Pero en lo que no concuerda el estudio es con la investigación realizada por Cárdenas (2015), en su tesis: La relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la facultad de economía y planificación de la universidad nacional agraria la molina, en el cual concluye que la gestión educativa estratégica si tiene relación significativa inversa con el compromiso organizacional. El coeficiente de correlación es de -0.50, a un nivel de significancia de -0,05.

En lo que respecta a la relación entre el liderazgo compartido y la variable compromiso organizacional, en el estudio se observa, que el liderazgo compartido está relacionado directamente con el compromiso organizacional. Según el coeficiente de correlación de Spearman de 0.425 representando esta una moderada correlación. Morales (2011), en su tesis: Liderazgo compartido y clima organizacional en educación primaria, concluye que existe una correlación de 0.845 de rho Spearman lo cual representa una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable liderazgo compartido aumentan de forma media los valores de la variable clima organizacional. Es decir que los directores de las instituciones educativas ejercen un liderazgo mediante la cooperación y

participación de su personal para mejorar el clima organizacional de las instituciones, potenciando así el éxito de las mismas.

Cárdenas (2015), sostiene que el liderazgo compartido no tiene relación significativa con el compromiso organizacional afectivo en los docentes de la Facultad de Economía y Planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina. El coeficiente de correlación es de -0.20, aun nivel de significancia de -0.05.

En relación a la segunda hipótesis los resultados encontrados en esta investigación fue que se obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0,433$  representando esta una moderada correlación entre el trabajo colaborativo y el compromiso organizacional, y  $p = 0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativa y alcanza un nivel aceptable de 40,3 %, podemos decir que esta relación concuerda con lo señalado por Vargas (2010), que concluye que toda Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa. Los grupos de trabajo docente que alcanzan el nivel de cooperación responden a los objetivos, la visión-misión, los valores, los procesos de gestión pedagógica y la dinámica grupal definidos por la institución educativa; los grupos de trabajo que se aproximan al nivel de colaboración asumen como suyos los objetivos, la visión-misión, los valores, los procesos de gestión pedagógica y la dinámica grupal compartiendo responsabilidades y compromisos con acciones que guardan coherencia con los valores para un desarrollo humano sostenible. Pérez (2012), en su investigación, Estrategias para promover el trabajo colaborativo en los salones de clase sostiene que el trabajo colaborativo promueve la interacción de las formas y del intercambio verbal entre las personas del grupo, valora la contribución verbal, estimulan habilidades personales y de grupo, crea sinergias al aprovechar el conocimiento y experiencia

de los miembros y exige evaluar lo realizado por los integrantes en la consecución de los objetivos.

La importancia del trabajo colaborativo en las organizaciones radica fundamentalmente en la comunicación tal como lo afirma Pérez (2010), en su tesis llamada la Administración y gestión educativa desde las perspectivas de las prácticas del liderazgo, en el cual recomienda una mayor comunicación de las autoridades con los docentes, liderazgo en términos de decisión y gestión, con una planificación concertada de las reuniones, el clima institucional debe mejorarse con la aplicación de estrategias, para promover la integración y la flexibilidad en el trato personal. Toro (2015), en su trabajo de investigación: La comunicación organizacional interna y sus incidencias en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, corrobora en lo referente a la comunicación en el trabajo colaborativo, concluyendo que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de un coeficiente de correlación  $Rho = 0,359$  representando esta una débil correlación y  $p = 0,000$  menor que  $0,05$  siendo está altamente significativo, podemos afirmar que la planeación estratégica se relaciona de manera directa y significativa con el compromiso organizacional y alcanza un nivel aceptable de  $35,9\%$  podemos decir que esta relación concuerda con lo señalado por Aguirre (2014), que en su tesis planeación estratégica y productividad laboral, el resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método proporciones en la que se comprobó la hipótesis, que la planeación estratégica influye en la productividad laboral y prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que direccionen los procesos y mejorar la productividad laboral.

La planeación estratégica es parte esencial de la empresa porque esta conduce al cumplimiento de metas y objetivos que la organización desea

alcanzar, esto es necesario para que la misma posea lineamientos y procedimientos definidos para el alcance de los objetivos los cuales pueden conducir al éxito y a una mayor rentabilidad. Podemos decir también que esta relación concuerda con lo señalado por el Ministerio de Educación del Perú correspondiente a la secretaria de planificación estratégica (2006), La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. En el Manual de gestión para directores de las instituciones educativas (2011), señala que una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

Pero en lo que no concuerda el estudio es con la investigación realizada por Cárdenas (2015), en el cual concluye que la planeación estratégica no tiene relación significativa con el compromiso organizacional normativo en los docentes de la Facultad de Economía y Planificación de la Universidad Nacional Agraria La Molina. El coeficiente de correlación es de -0.16, aun nivel de significancia de -0.05.

En relación a la cuarta hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de un coeficiente de correlación  $Rho = 0,341$  representando esta una débil correlación y  $p = 0,000$  menor que  $0,05$  siendo está altamente significativo, podemos afirmar que la participación responsable se relaciona de manera directa y significativa con el compromiso organizacional y alcanza un nivel aceptable de  $34,1\%$ . Esto concuerda con lo citado por Cañedo (2007), cita Vancouver, en el cual manifiesta que son los directivos los responsables principales de crear un clima laboral favorable -sin exclusiones, con la participación de todos, donde se compartan los más altos valores humanos como la amistad y la honestidad y se estimule la comunicación amplia y directa entre los diferentes niveles de la organización. Sin justicia, comunicación y democracia (participación), sin condiciones laborales estimulantes y que propicien el bienestar de los empleados, sin una retribución proporcional al esfuerzo y los resultados, sin una vocación y un sentido de pertenencia sólido, la motivación, dedicación, entusiasmo, rendimiento (productividad) y calidad del quehacer de cualquier organización se deteriorará drásticamente; entonces la enajenación, el pesimismo, la inconformidad y la frustración conducirán a un pobre rendimiento, a una reducción significativa de la calidad del trabajo, a una resistencia al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, así como a la instauración de una pobreza espiritual y una doble moral; la hipocresía y la mentira minarán las relaciones laborales. Martínez (2016), en su libro experiencias en cuatro colegios de Ayacucho, manifiesta que hay que profundizar la concepción sobre la formación ciudadana y participación en la escuela complejizando los niveles de participación que se quiere lograr de acuerdo con la noción de ciudadanía que se maneja.

La participación responsable permitiría que los jóvenes comprendan que sus vidas están íntimamente conectadas con el bienestar de otros, del mundo social y político de su entorno, lo que implica que puedan participar creando un sentido más justo, pacífico y ecológico del mundo, para el bien común, para la casa común donde todos habitamos. Una formación permanente de los educadores, sobre esta conciencia de participación responsable.



En relación a la quinta hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de un coeficiente de correlación  $Rho = 0,459$  representando esta una moderada correlación y  $p = 0,000$  menor que  $0,05$  siendo está altamente significativo, podemos afirmar que la evaluación para la mejora continua se relaciona de manera directa y significativa con el compromiso organizacional y alcanza un nivel aceptable de  $45,9\%$ . Mejía (2012) logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

Oliva (2010), en su tesis, relación entre la evaluación continua y el rendimiento académico comprobó la hipótesis planteada, la que afirma que la evaluación continua puede apoyar la mejora del rendimiento académico y ayuda a controlar la reacción ante los exámenes la retroalimentación permanente y el control individual y grupal son los medios a través de los cuales la evaluación continua apoya la mejora del rendimiento académico.

## **V. Conclusiones**

**Primera.**

La gestión educativa estratégica está relacionado directamente con el compromiso organizacional de los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,425 representando ésta una moderada correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**Segunda.**

El liderazgo compartido está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,425 representando ésta una moderada correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**Tercera.**

El trabajo colaborativo está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,433 representando ésta una moderada correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre el trabajo colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**Cuarta.**

La planeación estratégica está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,359 representando ésta una débil correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la planeación estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**Quinta.**

La participación responsable está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,341 representando ésta una débil correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la participación responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

**Sexta.**

La evaluación para la mejora continua está relacionado directamente con el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,459 representando ésta una moderada correlación de las variables, y  $p=0,000$  menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.

## **VI. Recomendaciones**

Los resultados encontrados en esta investigación, merecen algunas reflexiones, las cuales deben ser tomadas en cuenta para el fortalecimiento de los aspectos positivos, y para superar las debilidades, e implementar estrategias tendentes a elevar la calidad de gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional.

### **Primera**

Recomendar al Director de la UGEL 01, San Juan de Miraflores el desarrollo de un modelo de gestión educativa estratégica de la mano con los docentes y buscar el compromiso organizacional en beneficio de las instituciones. Un modelo de gestión educativa estratégica que surja de un diagnóstico real, que se planifique, se ejecute, se realice seguimiento y se evalúe. Es fundamental lograr que todos remen hacia el mismo lado para lograr lo se quiere y mejorar permanentemente, para ello se requiere del compromiso profesional de los docentes, directivos e integrantes de la comunidad que redunde en beneficio de los estudiantes.

### **Segunda**

Sugerir al Director de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, practicar el liderazgo compartido entre todos los docentes, así como buscar el compromiso organizacional entre cada uno de ellos para mejorar sus relaciones interpersonales con la finalidad de promover un modelo de gestión educativa que promueva el liderazgo. Para ello se requiere de una plana directiva preparada con capacitaciones constantes y conocimientos innovadores acordes a la realidad.

### **Tercera**

Proponer al Director de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, trabajar colaborativamente en las diferentes actividades académicas –culturales que realizan las instituciones educativas y lograr alcanzar el compromiso entre los docentes. Los conflictos deterioran el trabajo colaborativo por ello es necesario que se practiquen las habilidades de negociación como parte de las actividades del aprendizaje colaborativo. Para lograr el trabajo colaborativo se requiere que todos los miembros estén comprometidos con los objetivos que se desean, aportando lo más posible para el logro en un ambiente de constante comunicación

y compromiso en el que se logrará que las actividades fluyan más rápida y efectivamente.

#### **Cuarta**

Proponer al Director de UGEL 01 San Juan de Miraflores, el desarrollo de la planeación estratégica en términos de la gestión por objetivos y resultados, que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos para su consecución.

#### **Quinta**

Sugerir al Director de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, promover la participación responsable de la comunidad educativa como espacio democrático en el que los diversos actores se involucren activamente en la vida de la institución.

#### **Sexta**

Proponer al Director de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, desarrollar la evaluación para la mejora continua como una forma de aprender del error. Para ello debemos disponer de un plan y una metodología de actuación que nos permita abordar los problemas y oportunidades de mejora de una manera sistemática e integrada en nuestras actividades habituales.

## **VII. Referencias**



- Aedo, C. (1997). Aporte Municipal en Educación (2 ed., Vol. XI). Revista Persona y Sociedad.
- Aguilar. (2012). La gestión educativa en el nivel básico y un incidencia en el rendimiento escolar desde la perspectiva administrativa a lo interno de las instituciones educativas del distrito escolar del municipio de El Progreso, Yor.
- Aguilar, E., & Vargas, J. (2010). Trabajo en equipo Network de Psicología Organizacional. Universidad de Cádiz.
- Alva, J., & Dominguez, L. (2013). "Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Los Trabajadores De La Universidad San Pedro De Chimbote". Universidad peruana Unión.
- Álvarez , D. (2007). Fuentes De Presion Laboral Y Satisfaccion Laboral En Docentes De Universidades Estatales Y Universidades Privadas De Lima Metropolitana. Universidad Mayor de San Marcos.
- Apud, O. (2000). Evaluación para la transformación. Argentina: Paidos.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración. .
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Arequipa, Perú.: Universidad Católica San Pablo.
- Balart, M. (2013). La empatía: la clave para conectar con los demás. . Revista el Observatorio.
- Bateman, T., & Crant, M. (1993). The ProactiveComponent of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. Journal of Organizational Behavior.
- Bernal. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson .

- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones* (Vol. 22). México.
- Caballo, V. (s.f.). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. (3a.ed ed.). Madrid, España: Siglo XXI. S.A.
- Caldera, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Nicaragua: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Cañedo, A. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. *Acimed*. v.16 n.4 Ciudad de La Habana.
- Cárdenas, H. (2015). *Relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la facultad de economía y planificación de la universidad nacional agraria la molina*. Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias de la educación. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle
- Carrasco, D. (2009). *Metodología científica* (1ª.ed ed.). Lima , Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carrión , M. P. (2016). *realizo una investigación titulada "Modelo de gestión de Talento Humano para mejorar el clima laboral en el Colegio "Gobernación de Cotopaxi" Universidad Regional Autónoma de los Andes*. Ambato, Ecuador.
- Casanova, A. (1995). *Manual de evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Cassel, J. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*.
- Cortina, A.(1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta.
- Covey, S. (2001). *Los siete hábitos de gente altamente efectiva*. Libro de gerencia resumida.

- Díaz, Y., & Quijada, A. (2005). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Elmore, R. (2000). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.) (2008). (Vol. 2). Paris: OECD.
- Esteban, C., & Montiel, U. (1990). Calidad en el centro escolar. España.
- Feldman, R. (2005). Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana. (Vol. 6ª). México: McGrawHill.
- Frias, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y . (Tesis de Maestría) en gestión de personas y dinámica organizacional de la Universidad de Chile.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed. ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Goman, C. (1992). An Examination of Adams "Theory of Inequity" en Administrative. . Academy of Management Journal. August .
- Gómez. (2011). Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados . México: (Tesis de Maestría) en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma San Luis Potosi.
- Gómez, D., Reyes, Ramón, Sekeres, M., & González, J. (2013). Satisfacción Laboral y compromiso en las organizaciones de rio verde, S.L.P". . De la Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento.
- Gonzalez, D. (2008). Psicología de la Motivación. Edit. Ciencias médicas. La Habana.
- Guerra, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño. Un Enfoque en Resultados e Impacto. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.
- Guido, F. (2006). Planificación y programación curricular en la educación física (3º ed.).

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (3º ed.). México: Mc Graw Hill.
- IIEP. (2000). Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIEP) de la UNESCO.
- Johnson, R., & Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kotter. (1990). Liderazgo para el cambio. Universidad de Harvard.
- Larson, L., Bussom, R., Vicars, W., & Jauch, L. (1986). Proactive versus Reactive Manager: Is the Dichotomy Realistic? *Journal of Management Studies*.
- Libbey, H. P. (2004). Measuring student relationships to school: Attachment, bonding, connectedness, and engagement. *The Journal of School Health*.  
Llorens, S., Sch.
- Loera, A. (2003). Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo. México.
- López, M. (2010). La Proactividad Empresarial Como Elemento De Competitividad. *Enterprise Proactivity As Element Of Competitiveness*.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. México D. F. : Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. de C.V.
- Manes. (2014). Gestión estratégica para instituciones educativas.
- Manual de gestión para directores de instituciones educativas. (2011). Ministerio de Educación de Perú.
- Martínez, L. (2016). La participación estudiantil una estrategia de formación ciudadana. Tarea asociación de publicaciones educativas.
- Maslow. (1943). *Psychological Review*, N0 SO: 370-96. MASLOW. A. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row, MEADOWS, D. y otros (1972) *Los límites*.

- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* (Vol. 108).
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization*.
- Meléndez. (2013). *Gestión educativa y el clima organizacional*. Universidad Cesar Vallejo.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J., & Allen, N. (2001). A three component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*.
- Mintzberg, & Stoner. (2009). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona : Ariel.
- Modelo de Gestión educativa estratégica de la Secretaría de Educación Pública de México. (2010).
- Morales, J. (2004). *Fidelidad*. Madrid: Ediciones Rial.
- Naranjo, M. (2008). *Relaciones Interpersonales Adecuadas Mediante Una Comunicación Y Conducta Asertivas* (Vol. 8).
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y asesoramiento de Tesis* (2<sup>o</sup> ed.). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Oliva, M. (2010). *Tesis: Evaluación continua y el rendimiento académico*. Universidad Pedagógica Nacional. Tegucigalpa, Honduras.
- Paredes y Neil. (2016). *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. Tesis para optar por el Grado Académico de

Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.  
Universidad Nacional mayor de San Marcos.

Paredes. (2016). Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Peralta, C. (2013). El compromiso laboral: discursos en la organización. Barranquilla, Colombia: Pepsic.

Pérez. (2010). Administración y Gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela normal mixta Pedro Nufio. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Pino, R. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: San Marcos.

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 Maestría) en Pedagogía. México: Universidad de Colima.

Ramos y Benítez. (2012). Tesis: Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. Universidad de Guanajuato.

Reichers, B. (1985). Modelo de los compromisos organizacionales Academia de revisión por la dirección. . San Francisco.

Riso, W. (2002). Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo. Bogotá: Norma.

Rivas, I. (2010). Trabajo En Equipo .

Rivera. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas (Tesis de Maestría) .

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México : Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rovere, M. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud*. Washington d. c. E.U.A.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2008). *Metodología y Diseños de la Investigación Científica*. Lima : San Marcos.
- Santillán. (2016). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín*. Universidad Peruana Unión.
- Satir, V. (s.f.). *Nuevas relaciones en el núcleo familiar*. México : PAX.
- Secretaría de Educación Pública SEP. (2010). *Plan Estratégico de Transformación Escolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar. (Vol. 1)*. México: seb-dgdgie-pec. nal change, Springer Netherlands,.
- Secretaría de Planificación Estratégica. (2006). *Planificación del sector público, gestión orientada a resultados y programación plurianual*. Ministerio de educación del Perú.
- Sierra, R. (2007). *Técnicas de Investigación social: Teoría y ejercicios*. . España: ParaninfoTaller toma de decisiones. .
- Tapia, R. (2003). *Como hacer una Tesis*. Lima : San Marcos.
- Toro, B. (2015) *Tesis: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato-Ecuador.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. . San Marcos: Lima .
- Varona, F. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional* *Revista Diálogos*. . Colombia : Varona .

- Yabar, I. (2013). La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima - Cercado. Tesis para optar el grado académico de magister. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zamora, G. (2009). Organizational Commitment of chilean teachers and their relationship to intention to remain in their schools. (Vol. 41). Revista Latinoamericana de Psicología.
- Zapata. (2006). Liderazgo Transformacional de los Directores de Lima, según los propios protagonistas de la enseñanza” . para obtener el grado académico de Magíster en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Zurita, M., Quesada, B., Ruiz, J., & Manzano, J. (2013). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada. (Tesis de Maestría) Universidad de Granada. .



## **VIII. Anexos**

**Anexo 1. Artículo científico**



La gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en la  
Red 19 UGEL 01

**AUTOR:** Br. Aliaga Peralta Fidencio Rufino

Escuela de pos grado

Universidad Cesar Vallejo Filial Lima

## Resumen

Cada vez la educación requiere de una gestión que se vea plasmado en resultados y la gestión educativa estratégica propone, desde el punto de vista organizacional un modelo de cambio en las instituciones educativas. El propósito de la investigación es establecer la relación que existe entre la variable gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional. La investigación es de tipo básico, correlacional, no experimental, transversal e intencionada con una muestra de 100 docentes. De los resultados obtenidos se puede concluir que existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la Red 19 Ugel 01 San Juan de Miraflores, según los cuadros estadísticos y el grado de correlación de Rho de Spearman, con un valor  $Rho=0,448$ .

Palabras Clave: Gestión, gestión educativa, Gestión educativa estratégica, calidad educativa, clima laboral, Habilidades sociales, desempeño.

## Summary

Every time education requires a management that is reflected in results and strategic educational management proposes, from the organizational point of view, a model of change in educational institutions. The purpose of the research is to establish the relationship between the strategic educational management variable and the organizational commitment. The research is of a basic, correlational, non-experimental, transverse and intentional type with a sample of 100 teachers. From the results obtained it can be concluded that there is a direct and significant relationship between the strategic educational management and the organizational commitment in the teachers of the Network 19 Ugel 01 San Juan de Miraflores, according to the statistical tables and the degree of correlation of Rho de Spearman, With a value  $Rho = 0.448$ .

Keywords: Management, educational management, strategic educational management, educational quality, work climate, social skills, performance.

## **Introducción**

La deserción escolar, el bajo rendimiento, la falta de capacitación de los docentes y directivos en temas de liderazgo propician una educación tradicional que no tiene en cuenta las necesidades de la población y el avance de la ciencia. Para ello se estableció el siguiente problema general, ¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

De la revisión de la literatura, la que mayor fundamento y aporte presenta son los trabajos realizados por la Secretaria de Educación Pública de México (Sep. 2010), en ella se aborda la gestión educativa estratégica con un enfoque estratégico. Se fundamenta en los trabajos realizados por el programa escuelas de calidad (Pec 2003), en el cual se asume el reto de cambio y transformación social de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que pertenece. La gestión educativa estratégica promueve el liderazgo en los actores educativos y sobre todo el compromiso de cada uno para lograr los cambios propuestos. El compromiso organizacional variable de estudio tiene como referencia los trabajos realizados por Meyer y Allen (1991), quienes abordan el compromiso organizacional desde un punto vista afectivo, continuo y normativo.

Las inversiones realizadas en el campo educativo no alcanzan los resultados esperados traduciéndose en una pérdida económica, por falta de una gestión estratégica, dirigida por docentes capacitados. Actualmente se tiene una gestión centralizada que no se da abasto para atender las necesidades de las instituciones perjudicando el normal desarrollo de las actividades educativas.

## **Antecedentes**

Para abordar el problema de investigación se recurrió a los antecedentes internacionales y nacionales que fueron utilizados como una fuente de información de la investigación realizada. A nivel internacional tenemos los trabajos realizados por Aguilar (2012), en lo referente a la gestión educativa en el nivel básico, La conclusión fue que la gestión administrativa eficaz y las

habilidades directivas se encuentran presente en aquellos centros educativos en donde los niveles de reprobación son menores. Frías (2013), en cuanto al compromiso y la satisfacción laboral manifiesta la necesidad de realizar estudios sobre el nivel de satisfacción y compromiso a nivel de la organización.

En cuanto a los antecedentes nacionales tenemos las investigaciones realizadas por Rivera (2010), sobre el compromiso organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana, concluyendo que el grado de compromiso organizacional de los docentes es medio. Meléndez (2013), con respecto a la gestión educativa y el compromiso organizacional sostuvo que la gestión educativa de las instituciones se relaciona directamente con el clima organizacional.

### **Revisión de la literatura**

De los autores que se refieren a la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, tomo como base el trabajo realizado por la secretaria de educación pública de México (2010), y en cuanto al compromiso organizacional la investigación realizada por Meyer y Allen (1991).

El modelo de gestión educativa estratégica propuesto por la secretaria de educación pública de México, está en contraposición al modelo tradicional, verticalista y centralista. Propone un enfoque estratégico donde se aproveche las experiencias de los docentes se construyan nuevos modelos educativos flexibles y el cambio surja de la voluntad de los propios actores educativos. Este modelo propuesto con un enfoque estratégico centra su atención en el liderazgo directivo, el trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, participación responsable, transparencias y libertad en la toma de decisiones.

El compromiso organizacional se sustenta en los trabajos realizados por diversos autores quienes toman como referencia la investigación realizado por Mayer y Allen (2001), quienes manifiestan que el compromiso organizacional está referido a lo afectivo, al compromiso de continuidad y el compromiso normativo. El éxito de una institución está supeditado a la forma como son considerados y valorados en el trabajo que realizan, de tal manera que se identifican y dan todo lo

mejor en beneficio de la institución. La motivación en el compromiso organizacional es importante, por ello los responsables deben ser líderes y generar el trabajo en equipo colaborativo.

En cuanto a la metodología se estableció el problema se revisó la literatura, se plantearon las hipótesis y para comprobarlas se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario previamente validado por expertos, toda la información obtenida se sometió al análisis de datos obteniéndose una correlación directa y significativa entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, tal como se observa en la tabla 1. Entre las recomendaciones, sugiero, al coordinador de RED 19 Ugel 01, practicar el liderazgo compartido entre todos los docentes, generando el compromiso organizacional como una mejora en sus relaciones interpersonales.

Tabla 01

*Grado de correlación y nivel de significación entre el liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 201*

		Liderazgo compartido	Compromiso organizacional
Liderazgo compartido	Coeficiente de correlación	1,000	,425**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100
Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,425**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	100	100

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Problema

La falta de gestores educativos y una gestión centralista coadyuvada por muchos factores como los bajos sueldos de los docentes, la falta de materiales, insuficiente apoyo en las capacitaciones desmotivan y por ende disminuye el compromiso organizacional del docente y directivos de una institución educativa. En la investigación se considera:

## **Problema general**

¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?

## **Objetivo**

El objetivo general es Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, Lima 2017?. Si existe compromiso organizacional en las instituciones educativas la gestión trascenderá en resultados esperados, desde un enfoque estratégico. De la investigación realizada se concluye que existe relación entre estas variables de tal manera que una de ellas influye en la otra.

## **Método**

El diseño es correlacional, transversal, no experimental. La población está constituida por 656 docentes que conforman la RED 19, Ugel 01 San Juan de Miraflores .La muestra es intencionada, se consideró 100 docentes de algunas instituciones de acuerdo a la conveniencia. Al respecto, Carrasco (2015), En lo referente a la muestra intencionada manifiesta, que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística.

## **Resultados**

Para la recolección de la información se elaboran preguntas teniendo en cuenta los indicadores, las dimensiones y las variables. La técnica empleada es la de la encuesta y el instrumento utilizado es del cuestionario, previamente validado por expertos y sometidos al análisis de datos spss en su versión 22, para obtener la fiabilidad y la correlación respectiva. En cuanto a la distribución de frecuencias de las dos variables, se puede observar:

Tabla 02

*Distribuciones de frecuencias entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, según los docentes de la Red N°19, UGEL 01, Lima 2017.*

		Compromiso Organizacional			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
<b>Gestión educativa estratégica</b>	<b>Malo</b>	fi	0	0	0	
		%	0.0	0.0	0.0	
	<b>Regular</b>	fi	0	16	30	46
		%	0.0	16.0	30.0	46.0
	<b>Bueno</b>	fi	0	9	45	54
		%	0.0	9.0	45.0	54.0
<b>Total</b>	fi	0	25	75	100	
	%	0.0%	25.0	75.0	100.0	

De la tabla 2, se puede interpretar que el 16% de los docentes considera regular la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, el 45% considera bueno la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional, el 9% considera bueno la gestión educativa estratégica y regular el compromiso organizacional.

### Discusión

En cuanto a la hipótesis general; existe relación de dependencia entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la Red 19 Ugel 01 San Juan de Miraflores. Tiene relación con lo que sostuvo Meléndez (2013), respecto a la gestión educativa estratégica y el clima organizacional, Concluyendo que la gestión educativa de las instituciones se relaciona directamente con el clima organizacional.

Estableciéndose en la investigación que existe relación directa y significativa de dependencia entre la gestión educativa y el compromiso organizacional. Por la tanto la investigación realizada es valedera.



Se recomienda fortalecer el grado de compromiso organizacional así mismo preparar a los docentes para que plasmen sus experiencias como gestores del cambio con una visión de liderazgo.

### **Referencias**

- Carrasco (2015) Metodología de la investigación científica. (5ª.ed.) Editorial san marcos. Lima – Perú
- Meléndez (2013). “Gestión educativa y el clima organizacional” (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo
- Meyer, IP. y Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Rivera (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas (Tesis de Maestría)
- Secretaria de Educación Pública SEP (2010). Plan Estratégico de TransformaciónEscolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar. México: seb-dgdgie-pec.nal change, Springer Netherlands, vol. 1, núm. 2.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

Título: La Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los Docentes de la Red N°19, UGEL 01 Lima-2017							
Autor: Fidencio Rufino Aliaga Peralta							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el Liderazgo y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Trabajo Colaborativo y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Planeación Estratégica y Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la Participación Responsable y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Trabajo Colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Planeación Estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la Participación Responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación entre la gestión educativa estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación entre el Liderazgo compartido y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Existe relación entre el Trabajo Colaborativo y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Existe relación entre la Planeación Estratégica y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p> <p>Existe relación entre la Participación Responsable y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p>	<b>Variable 1: Gestión educativa estratégica</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Liderazgo compartido</b>	Proactividad Empatía Identidad Toma de decisiones Motiva a su Personal	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Escala Likert  Nunca (1)	Bueno 133-180
			<b>Trabajo colaborativo</b>	Trabajo en equipo Metas compartidas Comunicación asertiva Cultura efectiva de apoyo	11,12 13,14 15,16 17,18	Casi nunca (2)  A veces (3)  Casi siempre (4)	Regular 85-132  Malo 36-84
			<b>Planeación estratégica</b>	Planificación Estrategias creativas Compromisos Diálogos y acuerdos	19,20 21,22 23 24	Siempre (5)	
<b>Participación responsable</b>	Autoridades e Instituciones Docentes Familias Estudiantes	25,26 27,28 29,30 31,32					
<b>Evaluación para la mejora continua</b>	Evaluación permanente Logros Actitud responsable	33,34 35 36					

<p>¿Qué relación existe entre la Evaluación para la mejora continua y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la Evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p>	<p>Existe relación entre la Evaluación para la mejora continua y el compromiso organizacional en los docentes de la RED N° 19, UGEL 01, San Juan de Miraflores, Lima 2017.</p>					
<b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>							
<b>Dimensiones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>		
Compromiso afectivo		Lazos emocionales	1,2,3	Escala Likert			Bueno 89-120
		Satisfacción de necesidades	4,5,6				
Compromiso de continuidad		Pertenenencia a la institución	7,8,9	Nunca (1)			Regular 57-88
Normas institucionales		Necesidad de trabajo	10,11,12	Casi nunca (2)			Malo 24-5
		Compromisos laborales	13,14,15	A veces (3)			
		Ética	16,17,18	Casi siempre (4)			
		Reglamento Interno	19,20,21	Siempre (5)			
		Evaluación	22,23,24				

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
Tipo: Básica	Población: 656 docentes de la Red 19 Ugel 01.	Variable 1: Gestión educativa estratégica	Los datos fueron recolectados y procesados en Software SPSS Versión 20 mediante tablas y gráficos para analizar las características de la muestra estudiada con referencia las variables: Gestión Administrativa y desempeño docente.
Alcance: Docentes de la RED 19, UGEL 01.		Técnica: Encuesta	
Diseño: Correlacional, transversal, no experimental		Instrumentos: Cuestionario	Estadística descriptiva: porcentajes en tablas y gráficas para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias.
Método: Científico, hipotético-deductivo.	Tipo de muestreo: Intencionado	Autor: Fidencio Rufino Aliaga Peralta	
		Año: 2017	Estadística inferencial: sirve para estimar parámetros y probar hipótesis, y se basa en la distribución muestral.
		Monitoreo:	
		Ámbito de Aplicación: UGEL 01, RED 19	Análisis No Paramétrico
		Forma de Administración: Cuestionario de respuesta directa	

Tamaño de muestra:

100 docentes

Variable 2: Compromiso Organizacional

Se calculan los coeficientes de la Correlación de Spearman, que es “una prueba de análisis no paramétrico y se utiliza cuando la escala de mi instrumento es ordinal” (Hernández, et al., 2010, p. 302).

Técnicas: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Autor: Fidencio Rufino Aliaga Peralta

Año: 2017

Monitoreo:

Ámbito de Aplicación: UGEL 01, RED 19

Forma de Administración: Cuestionario de respuesta directa

**Anexo 3. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ.**

**CONSTANCIA**

**LA COORDINADORA DE LA RED 19 UGEL 01, SAN JUAN DE MIRAFLORES-LIMA  
QUIE SUSCRIBE:**

**HACE CONSTAR**

Mediante la presente dejo constancia que el Br. Fidencio Rufino Aliaga Peralta, tesista de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar vallejo- sede Lima Norte, ha aplicado en forma satisfactoria los instrumentos de recojo de información denominados: Cuestionario de Gestión Educativa Estratégica y el compromiso Organizacional, correspondiente al trabajo titulado: La Gestión Educativa Estratégica y el Compromiso Organizacional en los docentes de la RED 19, UGEL 01- Lima 2017, con la finalidad de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Se expide la presente solicitud a petición del interesado para los fines que estime conveniente.

Lima, abril del 2017



The image shows a blue circular official stamp on the left and a handwritten signature in blue ink on the right. Below the signature, the text 'MARÍA CHUMBES SÁNCHEZ' and 'COORDINADORA GENERAL' is printed in blue. A horizontal dotted line is drawn across the page below the signature.

María Chumbes Sánchez

Coordinadora de la RED 19, UGEL 01

### Anexo 4. Matriz de datos

Prueba piloto para la confiabilidad de la variable Gestión educativa Estratégica

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	
1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	
2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	2	4	5	1	4	5	5	4	
3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	
4	4	3	3	6	6	6	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3		4	3	4	3	4	4	
5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3		4	3	4	3	4	
7	3	3	3	4	4	5	4	5	2	1	3	4	5	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	2	2	2	3	1	2	4	4	3	2	2	3	4	
8	3	3	3	4	4	5	4	5	3	2	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	
9	3	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	5	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	
10	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	2	5	4	5	5	
11	3	3	2	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	4	
12	3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	1	3	2	4	1	3	4	2	5	
13	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	
14	1	4	5	3	5	5	5	5	2	1	2	5	5	4	1	5	4	1	4	5	3	4	5	1	1	1	1	3	1	1	4	2	3	2	3	4	
15	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	2	5	5	5	5	5	5	
16	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
17	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	
18	1	4	4	3	5	5	5	5	3	1	3	5	5	4	1	5	4	1	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	3	2	3	3	4	4	
19	2	3	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	5	4	3	5	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3		4	3	4	3	4	4	
20	1	2	4	5	4	4	4	5	3	1	1	5	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	3	2	4	3	

## Prueba piloto para la confiabilidad de la variable Compromiso Organizacional

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	
1	5	4	4	2	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	5	5	
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	4	2	2	3	3	3	1	1	3	3
5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	1
6	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4
7	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	4	5
8	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	3	4	4	2	5	5	5	1	3	4	4	5	5	5	5	5	4	1	3	3	4	3	3
11	4	5	5	2	4	3	5	5	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	4	2	4	3	3	3	3
12	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
13	3	4	5	1	3	4	5	5	5	3	2	3	3	3	5	5	4	3	3	1	3	5	1	3	3
14	4	5	5	1	5	5	5	3	5	1	1	4	5	4	1	5	4	4	5	1	5	5	3	1	1
15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1	1
16	5	5	2	1	5	2	5	5	5	4	4	2	5	5	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4
17	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	1	3	4	4	4	4
19	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
20	5	5	3	1	4	3	5	5	5	2	4	2	5	5	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4



Base de datos de la gestión educativa estratégica

	p 1	p 2	p 3	p 4	p 5	p 6	p 7	p 8	p 9	p 10	p 11	p 12	p 13	p 14	p 15	p 16	p 17	p 18	p 19	p 20	p 21	p 22	p 23	p 24	p 25	p 26	p 27	p 28	p 29	p 30	p 31	p 32	p 33	p 34	p 35	p 36	
1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	
2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	2	4	5	1	4	5	5	4	
3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4
4	4	3	3	6	6	6	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	
7	3	3	3	4	4	5	4	5	2	1	3	4	5	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	2	2	2	3	1	2	4	4	3	2	2	3	4	
8	3	3	2	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	4
9	3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	1	3	2	4	1	3	4	2	5	
10	1	4	5	3	5	5	5	5	2	1	2	5	5	4	1	5	4	1	4	5	3	4	5	1	1	1	1	3	1	1	4	2	3	2	3	4	
11	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	2	5	5	5	5	5		
12	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
13	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5
14	1	4	4	3	5	5	5	5	3	1	3	5	5	4	1	5	4	1	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	3	2	3	3	4	4	
15	2	3	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	5	4	3	5	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	
16	1	2	4	5	4	4	4	5	3	1	1	5	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	3	2	4	3	
17	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
18	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	
19	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	
20	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	1	4	3	4	4	
22	5	3	5	3	1	2	5	1	2	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	
23	4	5	4	3	1	2	4	3	3	4	3	5	5	3	2	5	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	2	4	3	3	3	1	
24	2	4	2	2	3	2	3	3	3	4	2	5	5	3	4	4	3	4	2	4	3	4	5	3	1	3	1	3	1	3	2	3	4	4	5	4	
25	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
26	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	4	5	4	4	3	3	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	
28	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	4	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	2	1	1	3	4	2	2	2	2	
29	2	5	3	5	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	2	
30	4	5	3	3	4	2	2	1	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4	
31	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	
32	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	5	3	5	4	4	4	
33	3	5	5	4	3	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	2	2	2	5	3	4	3	3	

3	4	3	3	2	3	2	1	4	2	3	4	2	5	5	4	2	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	2	1	1	3	3	2	2	3		
3	5	1	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1	2	2	4	2	3	3	3		
3	6	3	4	3	5	3	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	1	2	2	3	4	3	3	3		
3	7	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	1	2	2	3	4	3	4	4		
3	8	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4		
3	9	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4		
4	0	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	2	4	5	1	4	5	5	4		
4	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	1	4	4	4
4	2	4	3	3	6	6	6	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4		
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4		
4	5	3	3	3	4	4	5	4	5	2	1	3	4	5	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	2	2	2	3	1	2	4	4	3	2	2	3	4		
4	6	3	3	2	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	4	
4	7	3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	1	3	2	4	1	3	4	2	5		
4	8	1	4	5	3	5	5	5	5	2	1	2	5	5	4	1	5	4	1	4	5	3	4	5	1	1	1	1	3	1	1	4	2	3	2	3	4		
4	9	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	1	3	2	5	5	5	5	5	5		
5	0	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4		
5	1	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5		
5	2	1	4	4	3	5	5	5	3	1	3	5	5	4	1	5	4	1	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	3	2	3	3	4	4			
5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	5	4	3	5	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4		
5	4	1	2	4	5	4	4	4	5	3	1	1	5	4	4	4	4	3	1	3	4	3	4	2	2	3	1	2	3	1	1	3	2	3	2	4	3		
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5		
5	6	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3		
5	7	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3		
5	8	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3		
5	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	1	4	3	4	4		
6	0	5	3	5	3	1	2	5	1	2	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3		
6	1	4	5	4	3	1	2	4	3	3	4	3	5	5	3	2	5	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	2	4	3	3	3	1		
6	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	4	2	5	5	3	4	4	3	4	2	4	3	4	5	3	1	3	1	3	1	3	2	3	4	4	5	4		
6	3	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4		
6	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5		
6	5	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	4	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	1	1	3	4	2	2	2	2	
6	6	2	5	3	5	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3	2		
6	7	4	5	3	3	4	2	2	1	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4		

6	8	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5
6	9	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	5	3	5	4	4	4	4	
7	0	3	5	5	4	3	2	3	3	3	3	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	5	3	4	3	3			
7	1	3	3	2	3	2	1	4	2	3	4	2	5	5	4	2	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	2	1	1	3	3	2	2	3		
7	2	1	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	4	2	3	3	3			
7	3	3	4	3	5	3	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	1	2	2	3	4	3	3	3				
7	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	1	2	2	3	4	3	4	4				
7	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4			
7	6	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4			
7	7	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4			
7	8	3	4	5	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	1	3	2	4	1	3	4	2	5				
7	9	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4				
8	0	2	3	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	5	4	3	5	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4			
8	1	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3				
8	2	5	3	5	3	1	2	5	1	2	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3				
8	3	4	5	4	3	1	2	4	3	3	4	3	5	5	3	2	5	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	2	4	3	3	3	1				
8	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5				
8	5	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	4	4	4	2	4	4	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	2	1	1	3	4	2	2	2	2				
8	6	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	5	3	5	4	4	4			
8	7	3	3	2	3	2	1	4	2	3	4	2	5	5	4	2	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	2	1	1	3	3	2	2	3				
8	8	1	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1	2	2	4	2	3	3	3				
8	9	3	4	3	5	3	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	1	2	2	3	4	3	3					
9	0	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4				
9	1	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4				
9	2	3	3	2	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3	4				
9	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4				
9	4	1	4	4	3	5	5	5	5	3	1	3	5	5	4	1	5	4	1	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	3	2	3	3	4	4				
9	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5		
9	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	1	4	3	4	4			
9	7	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4				
9	8	4	5	4	4	3	3	4	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5				
9	9	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	1	2	2	3	4	3	4	4				
#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#
#	#	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4			



42	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	1	1	3
43	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	1
44	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4
45	5	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	1	1	1	1	5	5	5	4	5
46	4	5	5	2	4	3	5	5	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	4	2	4	3	3	3
47	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5
48	4	5	5	1	5	5	5	3	5	1	1	4	5	4	1	5	4	4	5	1	5	5	3	1
49	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1
50	5	5	2	1	5	2	5	5	5	4	4	2	5	5	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4
51	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
52	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	1	3	4	4	4
53	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4
54	5	5	3	1	4	3	5	5	5	2	4	2	5	5	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4
55	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1
56	4	5	2	4	4	2	5	5	5	2	2	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
57	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1
58	4	4	4	3	4	5	4	5	5	2	2	3	5	4	3	5	5	5	2	4	4	5	5	4
59	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	5	4	3	5	5	5	2	4	4	5	5	4
60	5	5	4	3	5	4	5	5	5	2	3	3	5	5	1	5	4	5	5	4	4	3	4	5
61	5	5	3	1	4	3	5	5	4	1	1	2	5	5	1	1	5	5	4	1	3	1	1	2
62	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5
63	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4
64	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5
65	3	2	1	3	1	1	4	4	5	2	2	1	3	1	1	3	4	3	5	4	4	5	4	5
66	4	3	2	3	2	5	4	4	5	5	1	3	5	3	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5
67	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5
68	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	2	3	5	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4
69	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5
70	3	2	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2	4	5	5
71	3	4	4	5	2	1	5	4	4	5	5	1	2	3	4	1	4	4	1	4	4	5	5	5
72	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	1	1	2	5	1	2	1	1	3	4	4	5	5	5
73	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5
74	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	2	3	5	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4
76	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	1
78	4	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5
79	5	5	2	1	5	2	5	5	5	4	4	2	5	5	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4
80	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4
81	4	5	2	4	4	2	5	5	5	2	2	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	3	5	4	5	5	5	2	3	3	5	5	1	5	4	5	5	4	4	3	4	5
83	5	5	3	1	4	3	5	5	4	1	1	2	5	5	1	1	5	5	4	1	3	1	1	2
84	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5
85	3	2	1	3	1	1	4	4	5	2	2	1	3	1	1	3	4	3	5	4	4	5	4	5

86	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5
87	3	4	4	5	2	1	5	4	4	5	5	1	2	3	4	1	4	4	1	4	4	5	5	5
88	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	1	1	2	5	1	2	1	1	3	4	4	5	5	5
89	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5
90	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	1
92	4	5	5	2	4	3	5	5	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	4	2	4	3	3	3
93	5	5	2	1	5	2	5	5	5	4	4	2	5	5	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4
94	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	1	3	4	4	4
95	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1
96	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	5	4	3	5	5	5	2	4	4	5	5	4
97	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4
98	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5
99	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	2	3	5	4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4

## Anexo 5. Instrumentos

### INSTRUMENTO N° 1

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad conocer aspectos relacionados a la Gestión Educativa Estratégica en la institución educativa. La información que nos aporte será con fines de estudio.

Escala de valoración:

1: Nunca      2: Casi nunca      3: A veces      4: Casi

#### Variable 1: Gestión educativa Estratégica

<b>Dimensión 1: Liderazgo compartido</b>	1	2	3	4	5
1      ¿La gestión del Director promueve el emprendimiento de los docentes?					
2      ¿Los docentes promueven el emprendimiento del desarrollo educativo?					
3      ¿Se siente Ud. involucrado con los diversos proyectos de la institución educativa?					
4      ¿Escucho el punto de vista de los directivos, docentes y comunidad educativa, incluso si no estoy de acuerdo?					
5      ¿Participa usted en la formulación y/o mejora de la misión y visión de la Institución Educativa donde labora?					
6      ¿Interviene Ud. activamente en las diferentes comisiones que te delegan los directivos?					
7      ¿Buscas alternativas en la toma de decisiones para la solución de un problema?					
8      ¿Confías en ti mismo a la hora de tomar una decisión?					
9      ¿Los directivos motivan a sus trabajadores en las actividades propias de la institución educativa?					
10     ¿El director brinda facilidades a los docentes para desenvolverse en diversas funciones?					
<b>Dimensión 2: Trabajo Colaborativo</b>					
11     ¿Promueve el director trabajar en equipo para cumplir las metas institucionales?					

- 12 ¿Promueve Ud. en sus estudiantes el trabajo en equipo?
- 13 ¿Se esfuerza Ud. por lograr las metas compartidas?
- 14 ¿Se esfuerzan sus colegas por lograr las metas y propósitos de la I.E.?
- 15 ¿Los directivos se comunican con Ud. dando a entender clara y concretamente su punto de vista y lo que quieren?
- 16 ¿Se comunica Ud. con sus estudiantes transmitiendo en todo momento sus deseos y lo hace con claridad?
- 17 ¿Percibe Ud. que sus colegas de la I.E. suman sus esfuerzos para resolver un objetivo común?
- 18 ¿El director promueve la cooperación en las diversas actividades de la I.E.?

### **Dimensión 3: Planeación Estratégica**

- 19 ¿Todos los miembros de la comunidad educativa, participan en la planeación conjuntamente con los directivos para el logro de la misión y visión de la I.E.?
- 20 ¿Promueve Ud. en los estudiantes, que participen sugiriendo temas a desarrollar en el aula?
- 21 ¿Los directivos promueven estrategias creativas para el logro de la visión y misión de la I.E.?
- 22 ¿Promueve Ud. estrategias didácticas creativas que permitan un mejor logro en las competencias de los estudiantes?
- 23 ¿Percibe Ud. que los docentes se sienten identificados e involucrados plenamente con la I.E.?
- 24 ¿El director realiza diálogos entre los miembros de su comunidad educativa para seleccionar la dirección de diversas acciones?

### **Dimensión 4: Participación Responsable**

- 25 ¿El director organiza grupos de trabajos, donde participan activamente los miembros de la comunidad educativa?
- 26 ¿Promueve el director capacitaciones en los trabajadores de la institución educativa?
- 27 ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por el personal directivo para tomar decisiones de la I.E.?



- 28 ¿Considera usted que el factor económico influye en la responsabilidad educativa
- 29 ¿El director permite la participación de los padres de familia para tomar acuerdos para mejorar la I.E.?
- 30 ¿Los padres de familia se encuentran organizados en asociaciones APAFAS para brindar un mejor servicio?
- 31 ¿En la I.E. se promueve la participación de los estudiantes para lograr las metas institucionales?
- 32 ¿Participan los ex alumnos en las decisiones importantes de la I.E.?

### Dimensión 5: Evaluación Para la Mejora Continua

- 33 ¿Se promueve en la I.E. una evaluación del programa de mejora continua de la gestión educativa?
- 34 ¿La Red educativa participa activamente promoviendo programas de mejora continua de nuestra institución?
- 35 ¿Se siente satisfecho de los logros obtenidos en el programa de mejora continua por la I.E.?
- 36 ¿Los directivos y docentes son responsable sobre los resultados de la mejora continua en la I.E.?

## INSTRUMENTO Nº 2

Variable:2 Compromiso Organizacional						
Dimensión 1: Compromiso afectivo		1	2	3	4	5
01	¿Esta Ud. Identificado con los objetivos de la institución?					
02	¿Me siento como parte de una familia en la institución educativa donde laboro?					
03	¿Le agrada. El ambiente laboral de la institución?					
04	¿Sus ingresos económicos satisfacen sus necesidades básicas?					
05	¿Sus actividades profesionales satisfacen su identidad con la institución educativa?					
06	¿Los directivos están identificados con la institución educativa?					
07	¿Siente orgullo de pertenecer a la institución educativa?					

08	¿Su institución tiene un gran significado para Ud.?					
09	¿La identidad institucional es necesario para el desarrollo profesional e institucional.					
<b>Dimensión 2: Compromiso de continuidad</b>						
10	¿Tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual?					
11	¿Me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo actualmente?					
12	¿Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades?					
13	¿Poseo capacidades y actitudes para encontrar otro empleo?					
14	¿Cuento con diversas opciones de trabajo?					
15	¿Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución?					
<b>Dimensión 3: Normas Institucionales</b>						
16	¿Guardar la confidencialidad es importante en el ejercicio profesional?					
17	¿Actúo como un buen profesional cuando soy sensible a las necesidades de los demás?					
18	¿Considero que puedo resolver importantes cuestiones profesionales escuchando a los demás?					
19	¿Haz participado en la elaboración del reglamento interno de la institución educativa?					
20	¿A inicios de año, se entrega el Reglamento interno a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia?					
21	¿Considera usted que los docentes y directivos cumplen con el reglamento Interno?					
22	¿Los directivos evalúan la permanencia de los docentes en la institución educativa?					
23	¿Permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo?					
24	¿He analizado las ventajas y las desventajas de pertenecer o no a esta institución?					

### Anexo 6. Formato de validación de instrumentos


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Caray Gleilardi Besar    DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

.....2 de 06 del 2017



-----  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MELGAR BEGAZO ARTURO EDUARDO    DNI: 29308486

Especialidad del validador: MBA / ING. INDUSTRIAL


.....de.....del 2017

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
-----  
**Firma del Experto Informante.**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ ~~Mg~~ MARTINEZ LOPEZ EDWIN A ..... DNI: 09080039.....

Especialidad del validador: ASESOR / METODOLOGO.....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de 06 del 2017

  
Firma del Experto Informante.