



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión organizacional y los compromisos de gestión  
escolar en las instituciones educativas públicas de nivel  
inicial del Distrito Crnel. Gregorio Albarracín  
Lanchipa, Tacna - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. Eva de Ruth Gutiérrez Colque

**ASESOR:**

Mgr. Daniel Rodríguez Giraldo

**SECCIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2018**

## PÁGINA DEL JURADO

---

DR. LUIS LOPEZ PUYCAN  
PRESIDENTE

---

MGR. LUCILA MARIA CARPIO CORNEJO  
SECRETARIA

---

MGR. DANIEL RODRIGUEZ GIRALDO  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, a Jesús y la Virgen María, por su mirada bendita que da luz a mi caminos para continuar perseverando en esta vida profesional.

A mis hijos, quienes me llenan de orgullo y, desde siempre, han sido mi fortaleza y motivación.

## **AGRADECIMIENTO**

A los directivos y docentes de la UCV, por su apoyo a concretizar nuestros objetivos.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Br. GUTIERREZ COLQUE, Eva de Ruth; identificada con DNI N° 00510950, estudiante del Programa de Maestría en la Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL INICIAL DEL DISTRITO CRNEL. GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, TACNA – 2018.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado normas de redacción científica (APA), por lo que categóricamente indicó que no se ha plagiado.
- 3) La tesis no es auto plagiado.
- 4) Los datos que se presentan posee objetividad absoluta.

Si se identifica algún dato falso, o plagio, asimiré mi responsabilidad de acuerdo a normas de la UCV.

Trujillo, 14 de setiembre 2018.



EVA DE RUTH GUTIERREZ COLQUE

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018”, con la finalidad de determinar de qué manera la Gestión organizacional se relaciona en los compromisos de gestión escolar en la institución educativa públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018, para comprobar la relación de las variables de estudio, en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestra en la Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

LA AUTORA.

## ÍNDICE

### Contenido

|  |     |
|--|-----|
| PÁGINA DEL JURADO .....                                      | ii  |
| DEDICATORIA .....  | iii |
| AGRADECIMIENTO.....  | iv  |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....                            | v   |
| PRESENTACIÓN .....   | vi  |
| ÍNDICE .....   | vii |
| RESUMEN .....  | xi  |
| ABSTRACT .....   | xii |
| I. INTRODUCCIÓN.....   | 13  |
| 1.1 Realidad Problemática.....                               | 13  |
| 1.2 Trabajos previos .....                                   | 14  |
| 1.2.1 Antecedentes a nivel internacional .....               | 14  |
| 1.3 Teorías relacionadas al tema.....                        | 20  |
| 1.3.1 Gestión organizacional .....                           | 20  |
| 1.3.2 Teoría científica: Compromiso de gestión escolar ..... | 32  |
| 1.4 Formulación del problema .....                           | 41  |
| 1.4.1 Problema principal .....                               | 41  |
| 1.4.2 Problemas secundarios .....                            | 41  |
| 1.5 Justificación del estudio .....                          | 41  |
| 1.6 Hipótesis .....  | 43  |
| 1.6.1 Hipótesis General .....                                | 43  |
| 1.6.2 Hipótesis Específicas:.....                            | 43  |
| 1.7 Objetivos.....   | 43  |
| 1.7.1 Objetivo general.....                                  | 43  |
| 1.7.2 Objetivos específicos .....                            | 44  |
| II. METODO.....  | 45  |

|       |   |                                       |
|-------|---|---------------------------------------|
| 2.1   | Diseño de Investigación.....  | 45                                    |
| 2.2   | Variables, Operacionalización .....                                   | 45                                    |
| 2.2.1 | Variables.....  | 45                                    |
| 2.2.2 | Operacionalización de variables .....                                 | <b>¡Error! Marcador no definido.6</b> |
| 2.3   | Población y muestra .....   | 48                                    |
| 2.3.1 | Población .....   | 48                                    |
| 2.3.2 | Muestra.....  | 48                                    |
| 2.3.3 | Muestreo.....   | 48                                    |
| 2.4   | Técnicas e Instrumentos de recolección, validez y confiabilidad. .... | 48                                    |
| 2.4.1 | Técnicas de Recolección de Datos.....                                 | 48                                    |
| 2.4.2 | Instrumentos de Recolección de Datos .....                            | 49                                    |
| 2.4.3 | Validez y confiabilidad del instrumento .....                         | 50                                    |
| 2.5   | Método de análisis de Datos.....                                      | 51                                    |
| 2.6   | Aspectos éticos.....  | 51                                    |
| III.  | RESULTADOS .....  | 52                                    |
| 3.1   | Análisis e interpretación de resultados .....                         | 52                                    |
| 3.2   | Contrastación de la hipótesis.....                                    | 74                                    |
| IV.   | DISCUSIÓN.....  | 80                                    |
| V.    | CONCLUSIONES.....   | 86                                    |
| VI.   | RECOMENDACIONES .....   | 87                                    |
| VII.  | REFERENCIAS .....   | 88                                    |
|       | ANEXOS .....  | 90                                    |



## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Clasificación de organigramas .....   | 29 |
| Tabla 2 Distribución de la población.....   | 48 |
| Tabla 3 Gestión organizacional .....  | 52 |
| Tabla 4 Estructura formal .....   | 53 |
| Tabla 5 Objetivos/estrategias .....   | 54 |
| Tabla 6 Organigramas.....   | 55 |
| Tabla 7 Manual de organización y funciones .....  | 56 |
| Tabla 8 Manual de procedimientos administrativos.....                                       | 57 |
| Tabla 9 Reglamento interno .....  | 58 |
| Tabla 10 Estructura informal .....  | 59 |
| Tabla 11 Cultura organizacional.....  | 60 |
| Tabla 12 Toma de decisiones .....   | 61 |
| Tabla 13 Compromiso de gestión escolar .....  | 62 |
| Tabla 14 Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje .....                  | 63 |
| Tabla 15 Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE ..... | 64 |
| Tabla 16 Retención anual e interanual de estudiantes en la IE.....                          | 65 |
| Tabla 17 Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE.....                      | 66 |
| Tabla 18 Compromisos con la práctica docente.....   | 67 |
| Tabla 19 Acompañamiento y monitoreo a los docentes .....                                    | 68 |
| Tabla 20 Desempeño pedagógico de los docentes.....  | 69 |
| Tabla 21 Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.....      | 70 |
| Tabla 22 Gestión de la convivencia escolar .....  | 71 |
| Tabla 23 Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT).....                                | 72 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Gestión orgaqnizacional.....  | 52 |
| Figura 2. Estructura formal.....  | 53 |
| Figura 3. Objetivos/estrategias.....  | 54 |
| Figura 4. Organigramas .....  | 55 |
| Figura 5. Manual de organización y funciones .....  | 56 |
| Figura 6. Manual de procedimientos administrativos .....                                      | 57 |
| Figura 7. Reglamento interno .....  | 58 |
| Figura 8. Estructura informal .....   | 59 |
| Figura 9. Cultura organizacional.....   | 60 |
| Figura 10. Toma de decisiones .....   | 61 |
| Figura 11. Compromiso de gestión escolar .....  | 62 |
| Figura 12. Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje.....                   | 63 |
| Figura 13. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE ..... | 64 |
| Figura 14. Retención anual e interanual de estudiantes en la IE .....                         | 65 |
| Figura 15. Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE .....                     | 66 |
| Figura 16. Compromisos con la práctica docente .....  | 67 |
| Figura 17. Acompañamiento y monitoreo a los docentes.....                                     | 68 |
| Figura 18. Desempeño pedagógico de los docentes .....   | 69 |
| Figura 19. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.....      | 70 |
| Figura 20. Gestión de la convivencia escolar.....   | 71 |
| Figura 21. Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) .....                               | 72 |

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad determinar de qué manera la Gestión organizacional se relaciona con los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018. En lo referente a la metodología, el estudio se considera de tipo básica, de diseño no experimental y transeccional. La muestra no fue necesario obtenerla, se trabajó con toda la población, es decir, los 30 docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Con respecto a la variable independiente, los procesos de selección de personal, la dimensión estructura formal presentó el mayor porcentaje en la categoría regularmente eficiente. Y con la variable compromisos de gestión escolar, la dimensión compromiso con la planificación educativa y el aprendizaje presentó mayor porcentaje en la categoría regularmente favorable. Conclusión, la prueba de correlación de Pearson  $r$ , determinó que existe correlación significativa entre la gestión escolar y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018, tal como se evidencia en los resultados obtenidos en la prueba estadística de Correlación de Pearson, de acuerdo al  $p$  valor = 0.000.

Palabras claves: gestión organizacional, compromisos de gestión escolar, estructura formal, estructura informal.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how Organizational Management is related to school management commitments in public educational institutions at the initial level of the Crnel district. Gregorio Albarracín Lanchipa - Tacna, year 2018. Regarding the methodology, the study is considered basic, non-experimental and transeccional design. The sample was not necessary to obtain it, we worked with the whole population, that is, the 30 teachers of the public educational institutions of the initial level of the Crnel district. Gregorio Albarracín Lanchipa - Tacna, year 2018. The instrument used was the questionnaire. With respect to the independent variable, the personnel selection processes, the formal structure dimension presented the highest percentage in the regularly efficient category. And with the school management commitments variable, the commitment dimension with educational planning and learning presented a higher percentage in the regularly favorable category. Conclusion, the Pearson r correlation test, determined that there is a significant correlation between school management and school management commitments in the initial public educational institutions of the Crnel district. Gregorio Albarracín Lanchipa - Tacna, 2018, as evidenced by the results obtained in the Pearson Correlation statistical test, according to p value = 0.000.

Keywords: organizational management, school management commitments, formal structure, informal structure.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad problemática**

En el contexto global es muy preocupante la gestión organizacional, debido que ordena la administración de los entes, ya que sin no se evidencia una efectiva gestión organizacional probablemente sean vulnerables a riesgos operativos, como el de procesos, recursos humanos y tecnológicos.

Si hay una buena estructura organizacional, el ente conseguirá desarrollar activamente sus objetivos estratégicos en grado sumo, pero para ello debe respetarse a cabalidad los documentos de gestión institucional, como por el ejemplo el Manual de organización y funciones, el manual de procedimientos, todo ello como se sabe es la estructura formal, pero otro componente crucial que es un asunto capital es la estructura informal, que incluye la cultura organizacional y la toma de decisiones, precisamente tales dimensiones son las que carecen hoy las instituciones educativas, ya que los directivos y docentes a veces no tienen suficientes competencias socioemocionales, y esporádicamente tienen discrepancias académicas y administrativas que no logran fortalecer el compromiso escolar que coadyuve sobretodo a engrandecer y movilizar la práctica docentes, basado en una gran planificación educativa, y sobre todo con el cumplimiento del calendario educativo, solo así se logrará el éxito de los estudiantes y la retención de ellos para elevar la calidad escolar.

En las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, se realizan exámenes de control interno, y se han detectado hallazgos donde se evidencia deficiencias en la organización, lo que se traduce en una gestión organizacional regular, pues la estructura formal no contribuye a cumplir óptimamente la misión de la entidad, todo ello se observa en los documentos de gestión como el organigrama, el manual de

organización y funciones, el manual de procedimientos administrativos, y el reglamento interno de trabajo.

Asimismo, con respecto a la estructura informal, se evidencia que no hay una adecuada cultura organizacional, así como los docentes funcionarios y/o directivos algunas veces no toman acertadas decisiones que beneficie la gestión organizacional. Todo ello no permite una óptima gestión escolar, como el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes, a mantener la retención anual de estudiantes, no se cumple en forma óptima el cumplimiento de la calendarización planificada, y lo más importante no se logra una favorable convivencia escolar.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Antecedentes a nivel internacional**

Tamayo, Del Río y García (2014), desarrollaron el trabajo de investigación “Modelos de gestión organizacional basada en el logro de objetivos, de España”. Los autores concluyen en lo siguiente: La gestión organizacional es muy fundamental para que la organización consiga los objetivos organizacionales, en cuanto a la movilización de los recursos sobre todo humanos, con responsabilidad social, para ello los directivos de las organizaciones deben ejercer un liderazgo distribuido que fortalezca el clima motivacional; por lo que es necesario que también los miembros del ente organizativo desarrollen un trabajo colaborativo, y que tengan en cuenta la jerarquía de autoridades, y que desarrollen buenas prácticas de acciones administrativas, como cumplir lo establecido en los manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos, respetar el organigrama, y el reglamento interno, solo así será exitosa la organización; así como también dinamizar la estructura informal

que considera hacer que sea sólida la cultura organizaciones, con el cumplimiento de las metas institucionales.

### **1.2.2 Nacional**

Baque (2014) elaboró el estudio “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí, de la Universidad Privada Antenor Orrego” (Tesis de doctorado), de la Universidad Privada Antenor Orrego. El autor concluye en lo siguiente:

En la organización no se desarrolla adecuadamente las asignación de puestos, por lo que causa problemas en que los colaboradores a veces se encuentran que hacen las mismas funciones, por lo que surge la molestia en algunos colaboradores, lo que evidencia que no hay calidad en la gestión organizacional. Asimismo, el personal no cumple a cabalidad sus deberes, siempre lo hacen en forma inoportuna, y más aún tampoco desarrollan una evaluación efectiva, que reúna requisitos de una buena evaluación con normas internas adecuadas. Por tanto, es evidente la perentoria necesidad de una correcta gestión organizacional, donde se implemente a cabalidad con los diferentes manuales, o reglamentos, que den transparencia, eficiencia, y eficacia a los diferentes procedimientos de las áreas pedagógicas y operativas de la institución, que incida en la efectividad de los compromisos con la práctica docente, fomentado la planificación del año escolar y la organización de las tareas educativas, pero solo se logrará con liderazgo efectivo y pedagógico.

Ibarguen (2015) elaboró el estudio “Gestión educativa y clima organizacional en los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de Huaral-2014”. Universidad César

Vallejo. El estudio concluye que la gestión educativa se relaciona positivamente con el clima organizacional en la organización; por lo tanto la gestión educativa es una variable que tiene relación directa con el clima organizacional; por lo que se evidencia que no hay una buena gestión organizacional, que involucra la estructura informal, donde se observa que no hay una buena cultura organizacional, y toman decisiones acertadas, asimismo, no cumplen a cabalidad con los documentos de gestión institucional. Por todo ello, las instituciones educativas, deben priorizar la estructura formal de la gestión organizacional que contribuirá a que se cumpla las metas organizacionales, en cuanto a las actividades administrativas y pedagógicas, donde prime la armonía de los componentes organizacionales y de los recursos humanos.

Gonzáles (2017) elaboró el estudio “Los compromisos de la gestión escolar y su efecto en el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1204 Villa Jardín, San Luis-Lima Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, 2015”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El estudio concluyó que los resultados evidencian existe una relación fuerte entre los compromisos de la gestión escolar y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa, considerando si los docentes desarrollan en sus sesiones de aprendizaje el uso efectivo del tiempo, de sus herramientas pedagógica, así como el uso de materiales y recursos educativos, entonces, es implícito que se está ejecutando en forma asertiva y efectiva los compromisos de gestión escolar, que garantice un clima institucional armónico y que desarrolle las emociones, que favorezca en efectivo aprendizaje. Por tanto, los directivos deben capacitarse en forma constante, para promover su buen desempeño; para lograr que enseñen en forma adecuada, utilizando métodos pedagógicos creativos, novedosos, científicos, y de esta forma hacer realidad



del cumplimiento de la gestión escolar, asimismo, deben desarrollar un trabajo colaborativo en forma continua; con desempeño asertivo, que implique el compromiso total y holístico, en lo didáctico; no obstante, algunos directivos no se ha preocupado por promover el cumplimiento del compromiso de gestión escolar, como producto de no ejercer un liderazgo efectivo, para que los docentes movilicen las acciones académicas en bien del ente, y sobre todo de los alumnos; asimismo, docentes que se capaciten cada vez más, sobre todo en la inteligencia emocional, por lo que el ejemplo lo debe dar los directivos; solo de esta forma hará que exista un desempeño laboral de docente en bien de los alumnos, teniendo en cuenta las teorías pedagógicas, para ellos es vital también que los líderes deben tener responsabilidad social educativa para lograr en forma continua y holística productos académicos valiosos. Por tanto, los directivos deben capacitarse en forma constante, para promover la calidad de los procesos educativos. Adicionalmente, en el contexto actual de los colegios de Tacna, varios docentes perciben que los directivos no les dan prioridad, por lo que no se sienten autorrealizados, y no motiva a coadyuvar a cumplir el compromiso de gestión escolar; por tanto, es urgente que los directivos desarrollen estrategias cruciales, para los integrantes del ente organizativo escolar, sin necesidad de coacción, ayuden a concretizar los compromisos, porque ellos son los que viabilizan la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, para lograr la formación holística de los alumnos.

Nagamine (2015) elaboró el estudio “Clima organizacional y gestión educativa”. Universidad César Vallejo. El autor concluye que la gestión educativa. Así mismo, al considerar la correlación Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0,671. Esto corrobora la existencia de una relación positiva, siendo además esta una moderada correlación. Por tanto, se determina que no hay un

buena gestión organizacional, que incluye la estructura formal, que se evidencia que no desarrollan en forma óptima los objetivos y estrategias, así como el manual de organizaciones, el reglamento interno de trabajo, el manual de procedimientos, todo ello no permite que halla gran compromiso de la gestión escolar, sobre todo con la planificación educativa y la práctica docente, no desarrollan un buen acompañamiento pedagógico que contribuya a elevar la satisfacción docente, y que esté motivado para desarrollar estrategias efectivas para lograr la eficiencia en la gestión pedagógica. En Perú, lamentablemente, a veces los directivos no tienen un liderazgo efectivo para desarrollar prácticas efectivas de dirección que coayude a que se movilice las tareas organizacionales, centrales, como la organización de los recursos humanos, así como la distribución de los recursos financieros, teniendo en cuenta los recursos tecnológicos.

Coaquira (2016) elaboró el estudio “Gestión educativa y clima organizacional en la institución educativa Juan Pablo II del distrito de Chorrillos”. Universidad César Vallejo. El estudio concluye que la Gestión educativa no es óptima, debido a que no hay una buena cultura organizacional. Asimismo, se determina que no hay una buena gestión organizacional que no permite que los directivos tengan compromisos con la planificación educativa, y con los compromisos de la práctica docente, que no se desarrolla en forma adecuada, que no permite un adecuado uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, y promueven una gestión de la convivencia escolar, y no permite que se implemente del Plan Anual de Trabajo, en cuanto a sus actividades cívicas y académicas.

Ángeles (2017) elaboró el estudio “Análisis descriptivo de los compromisos de gestión escolar en una I.E. de gestión pública

de la Ugel 04, Comas, 2016". (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. El estudio concluye que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel logrado, ya que se consigue retener anualmente a los estudiantes, es decir, lograr que permanezcan en la escuela; y hace que participen activamente en las actividades cívicas. Los directivos tienen suficiente compromiso con la práctica docente, y hace una buena planificación del año escolar en forma eficiente; por lo que muestra en un buen desempeño pedagógico de los docentes.

Sandoval (2017). "Relación entre el liderazgo pedagógico y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, en las instituciones educativas del distrito de Saposoa, 2016". (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. El estudio concluye que el liderazgo pedagógico se relaciona en forma significativa con los compromisos de gestión escolar, que implique la planificación educativa y el aprendizaje, que es el aspecto determinante, para que los demás aspectos fluyan, lamentablemente a veces los directivos y los docentes no tienen suficiente una cultura de planificación, que permita que sus tareas académicas y administrativas se movilizan armónicamente, de acuerdo a normas internas de la institución educativa, que permita el éxito académico en los alumnos.

Mejía (2017). Compromisos de gestión escolar y el desempeño docente en las instituciones educativa de la red 09 del distrito de Chorrillos en el año 2016. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. El estudio concluye que el compromiso de gestión escolar es regular, debido a que no hay una planificación adecuada del aprendizaje, ya que no hay una buena cantidad de estudiantes que tienen un elevado nivel satisfactorio de rendimiento; quizá probablemente sea porque no hay un buen acompañamiento y monitoreo de los docentes para realizar sus

tareas pedagógicas, asimismo, no desarrollan una buena enseñanza que promueva colaborativa, donde se promueva las habilidades socioemocionales. Asimismo, los compromisos de gestión escolar que es debido a no desarrollan una buena gestión organizacional, con respecto a los instrumentos de gestión institucional.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Gestión organizacional**

##### **1.3.1.1 Teoría**

##### **Modelo de gestión organizacional**

Según Tamayo, Del Río y García, (2014), en los entes se debe tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para hacer crecer entes competitivos.

En temas de productividad, Deming (1982), en su libro “Fuera de la crisis” sostiene que los directivos deben priorizar la calidad del producto y de los servicios, basado en sistemas de calidad, de lo contrario no conseguirá el éxito organizacional. Por tanto, los directivos deben capacitarse en forma constante, para ejercer un buen liderazgo en la gestión organizacional, promover su buen desempeño; donde se tenga en cuenta los objetivos y estrategias de la organización para optimizar la gestión académica con una labor cooperativa de los docentes, de los administrativos y directivos, todo ello contribuirá a que el compromiso de gestión escolar sea efectiva y eficiente; Así mismo, los directivos, docentes y administrativos dinamicen sus

acciones académicas, todo ello para que beneficie a los alumnos; asimismo, es puntual, referir que los directivos deben cumplir un rol fundamental en guiar dinámicamente los procesos educativos. Adicionalmente, en el contexto actual de los colegios de Tacna, deben hacer que los docentes tengan un compromiso escolar en grado sumo, con la finalidad que sea dinámica la práctica docente, y que sea eficiente el acompañamiento y monitoreo a los docentes, y el desempeño pedagógico de los docentes. Así como el uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de clases, usando adecuadamente sus recursos didácticos, y que se promueva la convivencia escolar.

En la organización, es un hecho, que no se desarrolla adecuadamente la distribución de las tareas, lo que hace que los docentes se sientan descontentos, encima de eso internamente en la institución educativa todo es trámite documentario, pero no existe una preocupación por el personal docente, en la medida de que se oriente al fortalecimiento de la estructura informal. Por tanto, es evidente la perentoria necesidad de una correcta gestión organizacional, donde se implemente en forma integral los diferentes manuales, o reglamentos, que den transparencia, eficiencia, y eficacia a los diferentes procedimientos de las áreas pedagógicas y operativas de la institución, que incida en la efectividad de los compromisos con la práctica docente, fomentando la planificación del año escolar y la organización de las tareas educativas, pero solo se logrará con liderazgo efectivo y pedagógico.

La gestión organizacional, debe fortalecer en cuanto a la estructura formal, para viabilizar los objetivos y estrategias, así como el manual de organizaciones, el reglamento interno de trabajo, el manual de procedimientos, todo ello garantizará elevar el compromiso de la gestión escolar, sobre todo con la

planificación educativa y la práctica docente, y desarrollen un buen acompañamiento pedagógico que coadyuve a elevar la satisfacción docente, y que esté motivado para desarrollar estrategias efectivas para lograr la eficiencia en la gestión pedagógica. En Perú, es un hecho, que a veces a los directivos les falta liderazgo que movilice las tareas organizacionales, centrales, como la organización de los recursos humanos, así como la distribución de los recursos financieros, teniendo en cuenta los recursos tecnológicos.

#### **a. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos**

Según Tamayo, Del Río y García (2014), en el modelo es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los entregables organizacionales, donde se obtiene la efectividad de los productos y servicios orientado a resultados, en los procesos de mejora de las organizaciones, en cuanto a los objetivos y estrategias, que considera el respeto a los organigramas, en cuanto a los manuales de organizaciones y funciones, donde se desarrolla las actividades inherentes a la movilización de los procesos de la institución educativa, pero teniendo en cuenta la estructura informal, sobre todo la cultura organizacional, que haga que los docentes sean colaboradores efectivos de que la gestión didáctica, pedagógica se desarrolle en forma eficiente; solo así se logrará los resultados óptimos, acorde a los requerimientos de los estudiantes y los padres de familia.

#### **Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos**

Según Tamayo, Del Río, y García (2014), la propuesta de modelo de gestión organizacional basado en conseguir los fines, se fundamenta la ubicación de diversos componentes, siendo

estas, el componente condiciones laborales, el componente de desarrollo humano y el componente productividad. Estos componentes se juntan facilitando la identificación de factores clave de éxito organizacional.

A continuación, se describen las diferentes dimensiones con sus interacciones:

**Dimensión de desarrollo humano:**

Según Tamayo, Del Río y García (2014), refiere que el desarrollo humano involucra acceso a la salud, ya que es el permanente aumento de la calidad de vida personal y de la población. En cuanto al aspecto educativo, se considera los procesos de aprendizaje, de los alumnos, en forma óptima, para ello es tácito que los maestros que les enseñan reúnen competencias suficientes, para contribuir al desarrollo integral de los estudiantes. Al respecto, en la institución educativa se debe considerar que el colegio desarrolle una buena gestión didáctica y curricular, es decir, una buena gestión administrativa.

Las variables de los componentes de las variables indicadas son el diseño de las áreas de trabajo, diseños de puestos de trabajo, evolución en las experiencias, indicadores de producción, trabajo en equipo.

**Dimensión productividad:**

Tamayo, Del Río, y García (2014), es la relación que existe entre la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo, ya sea de bienes y servicios. Al respecto, en las instituciones educativas se brinda un servicio educativo, que debe ser de calidad, para ello debe existir una coherencia entre los recursos humanos, materiales educativos y didácticos, que promueven que el proceso de enseñanza – aprendizaje sea

efectivo, solo se logrará tal aspecto, si los directivos y los docentes desarrollan en forma conjunta sus acciones, conincidiendo en los objetivos de los documentos de gestión institucional.

### **Optimización de equipo productivo**

Estudio de rendimiento de la maquinaria, a partir de características como la productividad por horarios, mantenimiento de planta y/o maquinaria y uso de desperdicios de producción.

#### **1.3.1.2 Definición de gestión organizacional**

Es egggl agrupación de la estructura formal e informal, que involucra, en primer lugar la estructura formal, donde se considera los objetivos y las estrategias y los organigramas, y los documentos interno del ente educativo. (Narváez, Gutiérrez & Senior, 2011). Asimismo, gestión organizacional coadyuva a que se dinamice el ente organizativo, basado en las competencias profesionales y se dinamizan sus procesos educativos; con el compromiso de los miembros de la entidad educativa. Para ello debe existir una buena comunicación interpersonal, sin barreras, y los docentes y directivos deben tener competencias inclusivas e interculturales, para ello debe haber motivación por parte de los directivos hacia los docentes, y los docentes hacia los alumnos, ello evidencia que hay un compromiso escolar, sobre todo con la planificación educativa.

#### **1.3.1.3 Propósito de la gestión organizacional**

De acuerdo al enfoque complejo o posmoderno, el propósito de la gestión organizacional es el siguiente:



### **a) Eficiencia en la organización**

Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad (Munch, 2010). Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.

En cuanto al aspecto educativo, se considera los procesos de aprendizaje, de los alumnos, en forma óptima, para ello es tácito que los maestros que les enseñan reúnen competencias suficientes, para contribuir al desarrollo integral de los estudiantes. Al respecto, en la institución educativa se debe considerar que el colegio desarrolle una buena gestión didáctica y curricular, es decir, una buena gestión administrativa.

Asimismo, se debe desarrollar en forma oportuna y con la menor utilización de recursos, los procesos educativos, así como los procesos de gestión, en cuanto a la gestión didáctica, gestión curricular, gestión pedagógica, basado en el respecto a la estructura formal, organigramas y documentos internos, para elevar el compromiso escolar, donde se evidencie el progreso anual de los aprendizajes, así como la retención de los estudiantes, con el cumplimiento de la calendarización planificada de la I. E. Así como, se debe fortalecer el compromiso con la práctica docente, donde se evidencia un buen equipo docente efectivo, eficaz, y dinámico, para desarrollar un buen acompañamiento y monitoreo, y se desempeñe pedagógicamente en forma excelente, evidenciado en las sesiones de aprendizaje, con la implementación de las actividades planificadas, en forma efectiva.

### **b) Eficacia en la organización**

Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso (Munch, 2010). La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es desarrollar los procesos en el menor tiempo posible; hoy en día, las organizaciones educativas si bien demuestran eficacia, pero no demuestra

eficiencia; por lo que es imprescindible que estén en mejora continua los docentes, y movilicen sus acciones operativas en un contexto de confianza y transparencia.

En cuanto al aspecto educativo, se considera los procesos de aprendizaje, de los alumnos, en forma óptima, para ello es tácito que los maestros que les enseñan reúnen competencias suficientes, para contribuir al desarrollo integral de los estudiantes. Al respecto, en la institución educativa se debe considerar que el colegio desarrolle una buena gestión didáctica y curricular, es decir, una buena gestión administrativa.

El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.

En la dimensión educativa, se requiere que se fortalezca la dinámica didáctica con los alumnos, en forma óptima, para ello los docentes deben ser competentes, solo de esta forma contribuirá a que los estudiantes sean competitivos. Al respecto, en la institución educativa es perentorio que se desarrolle una buena gestión didáctica y curricular, es decir, una buena gestión administrativa.

Asimismo, se debe desarrollar en forma oportuna y con la menor utilización de recursos, los procesos educativos, así como los procesos de gestión, en cuanto a la gestión didáctica, gestión curricular, gestión pedagógica, basado en el respeto a la estructura formal, organigramas y documentos internos, para elevar el compromiso escolar, donde se evidencie el progreso anual de los aprendizajes, así como la retención de los estudiantes, con el cumplimiento de la calendarización planificada de la I. E. Así como, se debe fortalecer el compromiso con la práctica docente, donde se evidencia un buen equipo docente efectivo, eficaz, y dinámico, para desarrollar un buen acompañamiento y monitoreo, y se desempeñe pedagógicamente en forma excelente, evidenciado en las sesiones de aprendizaje, con la implementación de las actividades planificadas, en forma efectiva.

### **c) Mejora continua en la organización**

La filosofía de la mejora continua se deriva de kaizen; por lo que se debe cumplir los principios de la mejora continua, que permite promover perfeccionar los procesos para brindar productos y servicios de calidad, orientado a los intereses de los usuarios, donde se reconozca los problemas en forma abierta para solucionario, y promover una discusión educada y franca, donde se incentive el trabajo colaborativo, y se gestione los proyectos multidisciplinarios, donde se fortalezca las relaciones interpersonales con las personas, donde se practice la disciplina, y se desarrolle la autodisciplina, se comunique e informe a todas las personas, y se capacite en forma permanente, para conseguir el éxito organizacional, donde se verifique los procesos operativos, de acuerdo a la misión del ente organizativo, todo ello se logrará con una filosofía de calidad.

### **d) Valor agregado en la organización**

Hoy en día las organizaciones requieren impresionas a los usuarios o clientes, para lograr la fidelidad y la reputación corporativa, ya que estamos en un proceso de globalización. Las instituciones educativas, deben promover brindar servicios de calidad con transparencia, integridad, con las práctica de valores éticos, solo así se tendrá éxito, en forma holística, pero se logrará con el trabajo colaborativo y participativo de los trabajadores y colaboradores; sin embargo, hoy se vive en una cultura de egoismo, de envidia, por lo que las personas participantes de una organización, deben tener competencias e inteligencia emocional, para promover dar más de lo debido, ser competitivo y marcar la diferencia en los productos y servicios, solo así se logrará la calidad de vida organizacional.

### **1.3.1.4 Componentes de la gestión organizacional**

#### **A. Estructura formal**

La estructura formal considera los siguientes elementos:

##### **a.1. Objetivos estratégicos**

Los objetivos representan los resultados que la organización anhela conseguir, deben ser mensurables, observables, y que se puedan conseguir. Los objetivos son establecidos cuantitativamente y determinados en un tiempo específico. Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a conseguirse y cuando serán logrados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. (Carrión, 2013).

##### **a.2 Organigramas**

Es el planteamiento teórico de la realidad de la forma de administración que adopta cada ente. Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se emplean los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es probable comprender cómo están estructuradas las funciones, así como los grados de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización (Munch, 2010).

Los organigramas

Tabla 1  
*Clasificación de organigramas*

| <b>Clasificación</b> | <b>Contenido</b>                      |
|----------------------|---------------------------------------|
| Por su objeto        | Estructurales                         |
|                      | Funcionales                           |
|                      | Especiales.                           |
| Por su área          | Generales.                            |
|                      | Departamentales.                      |
| Por su contenido     | Esquemáticos.                         |
|                      | Análíticos. Más detallados y técnicos |

Fuente: Chiavenato (2007)

### **a.3 Manual de Organización y Funciones**

Rodríguez (2002), el Manual de Organización es un documento normativo donde se consigna las tareas o labores que deben cumplir las persona que laboran, en cuanto su responsabilidad; este manual tiene coherencia con el organigrama del ente. es.

### **a.4 Manual de Procedimientos Administrativos**

Es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, las secuencias y pasos a seguir de la persona interesada. Asimismo, muestra los flujogramas que debe tener en cuenta el usuario para lograr su objetivo (Montero y Rodríguez, 2014). Este documento es primordial para el ordenamiento didáctico, que dinamice los procesos educativos, que desarrolla los protagonistas de los entes educativos, para la mejora del rendimiento escolar, solo se logrará tal aspecto, si los docentes se comprometen en grado sumo, para ello deberán desarrollar adecuadamente su práctica docente, a través de sus efectivas sesiones de aprendizaje, donde combine dinámicamente sus estrategias efectivos, para las secuencias pedagógicas con resultados óptimos; es necesario verificar su tareas pedagógicas, que evidenciarían su desempeño exitoso.

### **a.5. Reglamento Interno de Trabajo**

Es un instrumento de gestión y normativo, que puede ser reajustado anualmente, regula el funcionamiento de una organización, es decir, de las relaciones internas del ente con el trabajador (Montero y Rodríguez, 2014).

Este documento es primordial para el ordenamiento didáctico, que dinamice los procesos educativos, que desarrolle los protagonistas de los entes educativos, para la mejora del rendimiento escolar, solo se logrará tal aspecto, si los docentes se comprometen en grado sumo, para ello deberán desarrollar adecuadamente su práctica docente, a través de sus efectivas sesiones de aprendizaje, donde combine dinámicamente sus estrategias efectivas, para las secuencias pedagógicas con resultados óptimos; es necesario verificar sus tareas pedagógicas, que evidenciarían su desempeño exitoso.

## **B. Estructura informal**

### **b.1 Cultura organizacional**

La cultura organizacional considera la movilización de los recursos docentes pedagógicos (Robbins & Coulter, 2010). Cabe indicar que los integrantes de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con la finalidad de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización.

Este documento es primordial para el ordenamiento didáctico, que dinamice los procesos educativos, que desarrolle los responsables de las escuelas, para elevar la calidad de la enseñanza, solo se logrará tal aspecto, si los docentes se comprometen en gran medida, ello deberán desarrollar en forma didáctica su desempeño docente, a través de sus efectivas sesiones de aprendizaje, donde combine en forma efectiva sus

estrategias, para las secuencias pedagógicas con resultados óptimos; es vital que los docentes sepan como desarrollan una planificación educativa.

## **b.2 Toma de decisiones**

De acuerdo a Munch (2010), la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional mediante el cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Es necesario indicar que hoy los directivos, deben preocuparse por tomar decisiones efectivas que coayuden al éxito organizacional y, que coadyuve a lograr que los procesos desarrollen adecuadas aplicaciones estratégicas, que promuevan que los directivos, docentes y administrativos, asuman decisiones acertadas que defina el destino positivo de los entes organizacionales.

Este documento es primordial para el ordenamiento didáctico, que dinamice los procesos educativos, que desarrolle los responsables de las escuelas, para elevar la calidad de la enseñanza, solo se logrará tal aspecto, si los docentes se comprometen en gran medida, ello deberán desarrollar en forma didáctica su desempeño docente, a través de sus efectivas sesiones de aprendizaje, donde combine en forma efectiva sus estrategias, para las secuencias pedagógicas con resultados óptimos; es vital que los docentes sepan como desarrollan una planificación educativa.

### **- Etapas de la toma de decisiones**

Continuando con Munch (2010), el proceso lógico y racional de toma de decisiones, que se da por secuencias, cuando se defina el problema, se determine alternativas, se seleccione y evalúe las alternativas, se haga la implantación y se evalúe los resultados.

La toma de decisiones se optimizará la gestión didáctica, que movilice los procesos educativos, para ello los directivos deben tomar acertadas decisiones para conseguir el ordenamiento del ente educativo; todo ello fortalecer el compromiso de los docentes se comprometen en gran medida, ello deben desarrollar en forma didáctica su desempeño docente, a través de sus efectivas sesiones de aprendizaje, donde combine en forma efectiva sus estrategias, para las secuencias pedagógicas se desarrollen con responsabilidad.

### **1.3.2 Teoría científica: Compromiso de gestión escolar**

#### **1.3.2.1 Teoría científica: Compromiso de gestión escolar**

De acuerdo al Ministerio de Educación – MINEDU (2015), los compromisos de Gestión Escolar, son las acciones que ejecutan los colegios, a través del liderazgo de los directivos, y se enfocan a estos compromisos, para lograr garantizar la mejora de los aprendizajes. Asimismo, se da cuando en el año escolar los alumnos permanezcan en forma eficaz y la finiquiten en forma correcta; planifiquen en forma adecuada y que armen un ambiente positivo, y que los líderes pedagógicos que acompañan la práctica pedagógica lo hagan responsablemente, para conseguir el éxito académico. Hacer que se haga realidad que los integrantes de la comunidad escolar se sientan comprometidos, orientados por el grupo directivo, con liderazgo pedagógico, para insertar a la escuela en la consecución de los aprendizajes. Por consiguiente, es vital el acompañamiento a la práctica docente con el fin de avalar algunos indicadores que oriente a conseguir óptimos resultados; por tanto se determina que hoy es vital concretizar en forma eficiente, transparente y eficaz, ejecutar los compromisos; sin embargo, a veces los profesores no son motivados, para desarrollar buenas prácticas, y contribuir al éxito de la educación básica regular, los docentes



desarrollan un trabajo colaborativo, pero se hace vital y perentorio un liderazgo efectivo, donde el directivo sea un ejemplo de lucha y perseverancia por lograr el éxito académico; por lo que es necesario que las políticas educativas, desarrollen un acompañamiento además, de control al docente de ayuda a los docentes, de apoyo emocional, afectivo, para lograr que la tarea docente se haga con gusto y beneplácito, no por obligación, no por necesita, sino con pasión académica de amor a la enseñanza. Desarrollar los compromisos de gestión escolar garantiza el desarrollo de una ruta académica escolar dinámica, con la participación efectiva de los integrantes de la institución educativa; por lo que también se hace necesario el control, monitoreo y seguimiento de los compromisos; de lo contrario, no se podrá conseguir la visión del ente educativo.

El consejo escolar y los directivos, cumplen su función de liderazgo pedagógico y, desarrollan en forma responsable los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe un ente escolar en que puede demostrar una activa participación de los miembros de la escuela, como los estudiantes, docentes, padres de familia y los líderes directivos, que se desarrolla de manera democrática y que se orienta hacia las labores exitosas de los aprendizajes, buscando siempre el bienestar de los alumnos, fortaleciendo la dimensión afectiva, que tanto hace falta; por lo que los directivos tienen un rol crucial en el manejo de la escuela, pero lo debe hacer con asertividad, transparencia e inteligencia emocional.

Cuando los protagonistas de la escuela enfocan sus tareas o actividades hacia la optimización de los aprendizajes, se determina que es una exitosa gestión escolar. Asimismo, cuando se moviliza las labores del director en cuanto al acompañamiento, concertación, motivación y la promoción para

que la mayoría de los miembros de la escuela ejecuten su perseverancia, para concretizar que los compromisos se hagan realidad, se está refiriendo a directivos con liderazgo pedagógico efectivo, quien movilizan la dinámica de los aprendizaje, y que hace que la formación sea integral de los estudiantes uniendo las acciones de todo el colegio, que se enfocan a un mismo propósito, donde se desarrolla correcto uso de todos los recursos. Las acciones relevantes de un líder pedagógico, son: Acompañamiento y evaluación del desempeño del personal a su cargo y de su propio desempeño directivo para ejecutar estrategias de mejora. Desarrollar la gestión del currículo que implique la promoción del trabajo colaborativo con sus docentes. La formulación, monitoreo y evaluación los planes estratégicos, que se enfoquen a conseguir hacer realidad las metas y los objetivos, que se fundamentan en la realidad de su escuela.

Se debe desarrollar la motivación en forma constante a la comunidad escolar, con el fin de laborar con orientación el logro y la optimización de los aprendizajes. Para elevar la incidencia de las previas tareas: Promover la mejora, a través de que se impulse, sugiera y ponga en práctica ideas novedosas o experiencias que sean de éxito de otros colegas o escuelas. Producir espacios que faciliten e impulsen en la participación de los padres de familia y toda la comunidad escolar; por tanto, se determina que en el contexto escolar peruano, hace falta los líderes pedagógicos efectivos, que impulsen el éxito de los aprendizajes, teniendo como eje transversal la dimensión afectiva; y que se movilice emociones favorables, entre los integrantes de la comunidad, compartiendo sus sueños y sus objetivos, que garantice el crecimiento del colegio en todas sus dimensiones; de esta forma, la escuela tendrá reputación escolar que le permita insertarse con la ciudad y los diferentes organismos públicos y privados.

### **1.3.2.2 Definición**

Son las acciones pedagógicas para generar condiciones asertivas que optimicen los aprendizajes. Los colegios deben desarrollar en forma oportuna y acertada la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI). El director de la escuela cumple un rol fundamental como líder pedagógico, que desarrolle acompañamiento, concertación, motivación y promoción de la suma de esfuerzo para conseguir que se hagan realidad los compromisos de gestión. Un líder pedagógico hace que el colegio sean un lugar donde existe la dinamización de los aprendizajes y la formación total de los alumnos uniendo las tareas del colegio orientado en un mismo objetivo y desarrollando un correcto uso de todos los recursos de los que dispone; al respecto, actualmente los colegios públicos desarrollan su gestión escolar en forma regular; probablemente porque no tienen un efectivo trabajo colaborativo, debido a que los directivos no poseen un liderazgo efectivo que garantiza en forma regular los aprendizajes de los alumnos; sin embargo, es perentorio cumplir con las normas relacionadas a que se haga realidad los compromisos de gestión escolar; pero se enfatiza que generalmente no son motivados por sus autoridades (MINEDU, 2015).

### **1.3.2.3 Componentes de compromiso de gestión escolar**

#### **a) Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje**

Son prácticas de la administración en la escuela, tal aspecto es crucial para que los alumnos logren aprender. Además, se debe tener en cuenta las experiencias internacionales, que al final se obtiene recomendaciones y resultados de los entes educativos

de Latinoamérica. Asimismo, se concretiza el compromiso de gestión escolar cuando la escuela hace realidad que todos los alumnos desarrollan un buena labor como alumnos, en cuanto a sus aprendizajes, es implícito un gran porcentaje de avance, concretizando un satisfactorio grado; por tanto, los partícipes del ente educativo, deben hacer una reflexión de optimizar el compromiso de la planificación educativa y el aprendizaje. Asimismo, es determinante que los actores de la escuela posean valores éticos y desarrollen óptimas prácticas de administración escolar, que implique el involucramiento activo de todos los actores, y empiecen con actitudes favorables y acertadas y, de la misma forma terminen con tal aspecto.

Progreso Anual de Aprendizajes de los Estudiantes de la Institución Educativa: Se debe monitorear el progreso en el logro de los aprendizajes en los diversos ciclos, grados y niveles educativo, donde se utilice la información de los resultados de la ECE, de las actas y registros de evaluación, el que se responsabilice de tales actividades es el Equipo Directivo del colegio. En el Plan Anual de Trabajo debe establecer metas y estrategias de aprendizaje, y que deben reformularse cada año. (González, 2017). Por tanto, el liderazgo efectivo en la dimensión pedagógica, es primordial para lograr que los compromisos de gestión escolar se cumpla, por lo que los directivos deben promover que se cumpla tal aspecto, mediante la generación de favorable procesos educativos favorables, que garantice que el desempeño de los docentes sea fructífero, por lo que es vital que éste tenga sentido de pertenencia y sean parte de una cultura organizacional escolar dinámica; por lo que tanto los directivos como docentes deben desarrollar quehaceres pedagógicos notables. Asimismo, los directivos promuevan el cumplimiento de gestión escolar, que garantice la autorrealización de los docentes y su calidad de la enseñanza y

su identidad con su colegio. Para ello, los directivos deben tener conocimiento de las políticas educativas, del marco normativo a la educación en Perú.

Con respecto a la retención Anual e Interanual de Estudiantes en la escuela: Se debe conservar el porcentaje de alumnos que finiquitan el año escolar, para ello se debe trabajar en forma coordinada con los protagonistas como los apoderados, tutores, alumnos, docentes y padres de familia. Asimismo, en toda escuela se suscitan diversos escollos como la repitencia, el traslado y deserción, por lo es crucial saber por qué se suscitan tales aspectos para establecer estrategias y que obligatoriamente deben estar consideradas en el Plan Anual de Trabajo. A veces, los estudios son abandonados por los alumnos y se van a otros colegios, y pierden su estancia en la escuela, a veces pasa eso porque las docentes siempre faltan. La actividad de retención anual de alumnos en un colegio es fundamental, no se debe permitir la deserción, la repetición, sobre todo, por lo que la coordinación con los padres de familia, docentes y tutores debe ser reflexivo y oportuno y debe generar confianza de lo contrario, no se hará realidad la retención en forma efectiva (Gonzáles, 2017).

El equipo directivo es el que desarrolla el liderazgo pedagógico, para la ejecución de los compromisos para que la comunidad educativa participe en forma dinámica en conseguir efectivos aprendizajes. En ese sentido, es primordial el aprendizaje y la planificación educativa, ayuden a avalar algunos indicadores que facilite obtener óptimos resultados; por tanto se determina que el aprendizaje debe fortalecerse en forma integral; para ello los docentes deben potenciar sus competencias, sobre todo en el saber hacer y el saber ser, y de esta forma desarrollar un trabajo colaborativo, pero se hace vital y urgente, el desarrollo del

liderazgo efectivo del equipo directivo, donde el directivo sea un ejemplo de lucha y perseverancia, para conseguir el éxito académico; por lo que es necesario que las escuelas apoyen a los docentes en la dimensión académica y afectiva, para que se trabaje en objetivos comunes.

#### **b) Compromisos con la práctica docente**

Los directivos y la plana jerárquica se encargan de ejecutar el acompañamiento y monitoreo pedagógico, con el fin de concretizar la asesoría pedagógica; es decir, los profesores tienen la responsabilidad de conseguir datos e informaciones relevantes para optimizar su práctica pedagógica. La forma de ejecutar esta labor, se concretiza cuando los directivos observan considerando crítico-reflexivo, mediante diálogo e intercambio de experiencias, así como cuando evalúan el trabajo que desarrolla el aula. Por tanto, se deduce que este compromiso es fundamental para la efectividad de los aprendizajes; sin embargo, los directivos no tienen los recursos suficientes para desarrollar tales acciones, que permita un clima de aprendizaje educativo armónico y que permita dinamizar el desarrollo de emociones, así como las relaciones interpersonales que garanticen el aprendizaje de los alumnos como prioridad, y se construya una identidad de cultura académica escolar; por lo que para ello se requiere practicar la responsabilidad en grado sumo, identificando aspectos que dificultan la participación del equipo directivo en forma efectiva.

Asimismo, es el acompañamiento y monitoreo a los docentes con respecto al uso pedagógico del tiempo en las reuniones de aprendizaje, si los profesores aumentan el tiempo que se dedica a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje. Si los docentes usan herramientas pedagógicas cuando están impartiendo conocimientos en el proceso de enseñanza.

Asimismo, si en la escuela se aumenta el número de profesores que utilizan rutas de aprendizajes cuando se desarrolle las reuniones de clase. Se verifica si los docentes usan de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje. Se aumenta la cantidad de profesores que usan materiales y recursos educativos cuando se suscita las reuniones de aprendizaje. Por tanto, se determina que en las escuelas los profesores a veces no se sienten muy satisfechos con el acompañamiento y monitoreo, debido a que lo consideran muy subjetivo, donde no se practica la equidad; ya que a algunos docentes si le hacen acompañamiento y monitoreo, pero no lo hacen en forma eficiente.

En cuanto a la gestión del clima escolar en la institución educativa. Si se incrementa el número de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría tomas en acción en relación número de conflictos de identificados y registrados. Por tanto, se infiere que siendo necesario esta función de acompañamiento y monitoreo a los docentes con respecto al uso pedagógico del tiempo; por lo que las actividades pedagógicas deben ser dinámicas, y deben desarrollar adecuadamente las herramientas pedagógicas en las sesiones aprendizajes, para ello el equipo directivo debe desarrollar un buen liderazgo efectivo, que sea capaz de motivar a los docentes, quienes deben ser conscientes del trabajo compartido que deben desarrollar; sin embargo, algunos directivos de colegios no motivan a los docentes, por lo que ellos no le dan la debida importancia a esta función de acompañamiento y monitoreo de la práctica docente, por consiguiente, la escuela debe ejecutar estrategias para que esta función genere la mejora de la enseñanza, pero no afectando el sentir de los profesores.

Con respecto a la implementación del plan anual de trabajo (PAT), considera si la escuela hace realidad la implementación de sus tareas en el Plan Anual de Trabajo. Además, es preciso indicar que el Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión que garantiza la orientación de las acciones de la escuela que dependa de los aprendizajes. Su fin es el ordenamiento de las tareas en la escuela mediante los compromisos de gestión escolar, para ello se ejecuta específicas actividades, que se enfoquen a optimizar los aprendizajes de los alumnos. Al respecto, el Plan Anual de trabajo, es una herramienta vital para la optimización del clima académico armónico escolar, que propicie el trabajo colaborativo de los docentes, basado en la fluida comunicación, relaciones interpersonales activas, y la construcción de identidad hacia el compromiso de la escuela, para elevar los resultados efectivos de las acciones del colegio, pero con responsabilidad en grado sumo, que permita conectarse con los miembros del ente educativo y la localidad.

El PAT es articulador, funcional, y participativo, por lo que necesita que los miembros del colegio intervengan en forma activa, reflexiva, y desarrolle propuestas y el CONEI, asumiendo su obligación que debe hacer. El PAT, en su versión preliminar. Por tanto, es prioritario la implementación del plan anual de trabajo, que contribuya al fortalecimiento de la calidad educativa y el éxito organizacional; por lo que es perentorio dinamizar o movilizar el binomio enseñanza-aprendizaje, para examinar de esta forma las actividades en concordancia con el PAT; para ello se hace crucial la participación de los docentes, pero esto se logrará con un buen liderazgo efectivo. Es necesario indicar que en algunas escuelas del Perú, los miembros no demuestran gran responsabilidad para hacer realidad el Plan Anual de Trabajo, posiblemente porque los integrantes de los colegios no poseen



sentido de pertenencia y no promueven una cultura organizacional; debido a que los directivos no cuentan con un liderazgo asertivo, un liderazgo efectivo, por lo que a corto plazo no contribuirá a que mejore la gestión pedagógica (González, 2017).

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema principal**

¿Cuál es la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en la instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.?

### **1.4.2 Problemas secundarios**

a) ¿Cuál es la correlación que existe entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

b) ¿Cuál es la correlación que existe entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

## **1.5 Justificación del estudio**

### **1.5.1 Justificación de la investigación**

#### **a) Justificación teórica**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos respecto del desempeño laboral, en cuanto a la eficiencia, sobre la asistencia y puntualidad,

resultados, rendimiento, actitud hacia el trabajo, iniciativa y lealtad, y creatividad; y en cuanto a la eficacia, al uso del conocimiento, planeación y organización del trabajo, relaciones interpersonales, calidad del trabajo, conocimiento del puesto, responsabilidad, así como el trato y cooperación.

**b) Justificación práctica**

El estudio ayuda a hallar soluciones concretas a problemas de desempeño laboral en cuanto a la eficiencia, sobre la asistencia y puntualidad, resultados, rendimiento, actitud hacia el trabajo, iniciativa y lealtad, y creatividad; y en cuanto a la eficacia, al uso del conocimiento, planeación y organización del trabajo, relaciones interpersonales, calidad del trabajo, conocimiento del puesto, responsabilidad, así como el trato y cooperación.

**c) Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos de la investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación como el instrumento para medir la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar.

**1.5.2 Importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación es relevante, debido a que trata sobre la gestión organizacional en las instituciones educativas públicas, es crucial para el éxito de logro de la visión, pues al desarrollar un diagnóstico tanto del desempeño laboral como la gestión organizacional, se podrán brindar recomendaciones respecto al desempeño de los docentes.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

Existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas:**

- a) Existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.
  
- b) Existe correlación significativa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

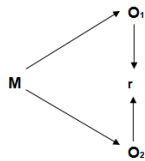
- a) Determinar la correlación que existe entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.
  
- b) Determinar la correlación que existe entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

## II. METODO

### 2.1 Diseño de Investigación

Es no experimental, porque el fenómeno de estudio ya sucedió, y se observa, se caracteriza las variables de estudio. Es transeccional porque recopilan datos del fenómeno de estudio en un definido momento.

Donde:



M = Muestra

O1 = Observación de la variable independiente

1 Gestión organizacional

O2 = Observación de la variable dependiente

2 Compromisos de gestión escolar

**r = Correlación entre dichas variables.**

### 2.2 Variables, Operacionalización

#### 2.2.1 Variables

Variable 1 independiente: Gestión organizacional

Variable 2 dependiente: Compromisos de gestión escolar

## 2.2.2 Operacionalización de variables

### 2.2.2.1 Operacionalización de la variable 1

| Variable               | Definición conceptual   | Definición operacional   | DIMENSIÓN           | INDICADORES                              | Escala medición |
|------------------------|---|--|---------------------|--|-----------------|
| Gestión organizacional | Es el proceso gerencial previo, el cual necesita de una estructura organizacional que dará forma y acción a los procesos de comunicación y decisión, para lograr la eficiencia de la organización, así como la mejora continua y valor agregado a la institución (Narváez, Gutiérrez & Senior, 2011). | La gestión organizacional involucra a la estructura formal e informal. | Estructura formal   | Objetivos/estrategias                    | ORDINAL         |
|                        |   |  |                     | Organigramas                             |                 |
|                        |   |  |                     | Manual de organizaciones                 |                 |
|                        |   |  |                     | Manual de procedimientos administrativos |                 |
|                        |   |  | Estructura informal | Reglamento interno                       |                 |
|                        |   |  |                     | Cultura organizacional                   |                 |
|                        |   |  |                     | Toma de decisiones                       |                 |
|                        |   |  |                     | Responsabilidad social                   |                 |
|                        |   |  |                     |  |                 |

| Variable                              | Definición conceptual  | Definición operacional   | DIMENSIÓN   | INDICADORES  | Escala medición |
|---------------------------------------|--|--|---|--|-----------------|
| <b>Compromisos de gestión escolar</b> | Son las acciones pedagógicas para generar condiciones asertivas que optimicen los aprendizajes, como por ejemplo la calendarización, (MINEDU, 2017). | Los compromisos de gestión escolar involucra los compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje, compromisos con la práctica docente. | Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje | Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE | ORDINAL         |
|                                       |  |  |   | Retención anual e interanual de estudiantes en la IE.                        |                 |
|                                       |  |  |   | Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE                     |                 |
|                                       |  |  | Compromisos con la práctica docente                         | Acompañamiento y monitoreo a los docentes                                    |                 |
|                                       |  |  |   | Desempeño pedagógico de los docentes   |                 |
|                                       |  |  |   | Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje     |                 |
|                                       |  |  |   | Gestión de la convivencia escolar  |                 |
|                                       |  |  |   | Implementación del Plan Anual de trabajo                                     |                 |

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

La población estuvo constituida por los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.

Tabla 2  
*Distribución de la población*

| Población            | Cantidad |
|----------------------|----------|
| Docentes nombrados   | 27       |
| Docentes contratados | 3        |
| Total                | 30       |

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2 Muestra

En el presente estudio no fue necesario obtener muestra, se trabajó con toda la población. Se tomó toda la población por ser pequeña, es decir, docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018

### 2.3.3 Muestreo

En el presente estudio, no se utilizó muestreo.

## 2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección, validez y confiabilidad.

### 2.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

#### a) Encuesta

Se utilizó la encuesta dirigida a los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.



## 2.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

### 2.4.2.1 Cuestionario

Se utilizó el cuestionario dirigido a los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

#### a. Para evaluar la variable la gestión organizacional

Se utilizó el cuestionario tipo escala Likert, la cual fue resuelta por los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018

| Nro. | ELEMENTOS             | DESCRIPCIÓN   |
|------|-----------------------|---|
| 1    | Título                | Cuestionario de la gestión organizacional   |
| 2    | Autor                 | Eva de Ruth Gutierrez Colque  |
| 3    | Objetivo              | Medir la gestión organizacional   |
| 4    | Fecha de construcción | 2017  |
| 5    | Versión               | Español   |
| 6    | Administración        | Colectiva y/o individual  |
| 7    | Duración              | 20 a 30 minutos   |
| 9    | Escala de medición    | tipo Lickert<br>Los participantes manifestarán su grado de conformidad o correspondencia con cada ítem. |
| 10   | Puntaje a obtener     | Validez de contenido  |

El instrumento gestión organizacional posee dos dimensiones; la primera dimensión tiene cinco indicadores:

Y la segunda dimensión tiene tres indicadores; la distribución de tal aspecto es de acuerdo a lo siguiente, considerando que el indicado instrumento posee opción de respuestas de opción múltiple, cuyas categorías son: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

#### b. Para evaluar la variable Compromisos de gestión escolar

Se utilizó el cuestionario de tipo escala Likert, dicho instrumento fue resuelto por los docentes de las instituciones educativas

públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna - 2018.

| Nro. | ELEMENTOS             | DESCRIPCIÓN   |
|------|-----------------------|---|
| 1    | Título                | Cuestionario de Compromisos de gestión escolar  |
| 2    | Autor                 | Eva de Ruth Gutierrez Colque  |
| 3    | Objetivo              | Medir el compromiso de gestión escolar  |
| 4    | Fecha de construcción | 2017  |
| 5    | Versión               | Español   |
| 6    | Administración        | Colectiva y/o individual  |
| 7    | Duración              | 20 a 30 minutos   |
| 9    | Escala de medición    | tipo <i>Likert</i> :<br>Los participantes manifestarán su grado de conformidad o correspondencia con cada ítem. |
| 10   | Puntaje a obtener     | Validez de contenido  |

El instrumento desempeño laboral posee tres dimensiones; la primera dimensión tiene dos indicadores:

Y la segunda dimensión tiene cinco indicadores; la tercera dimensión tiene dos indicadores; la distribución de tal aspecto es de acuerdo a lo siguiente, considerando que el indicado instrumento posee opción de respuestas de opción múltiple, cuyas categorías son: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

### 2.4.3 Validez y confiabilidad del instrumento

#### a) Validez del instrumento

Es uno de los requisitos primordiales que debe cumplir el instrumento antes de desarrollar el trabajo de campo, y verifica si mide lo que realmente debe medir. (Bernal, 2010).

El instrumento fue validado por expertos, es decir, se utilizó la validez de contenido, es decir, que se sometió a criterio de expertos.

### **b) Confiabilidad del instrumento**

Es el grado de precisión de la medida, cuando se aplica en repetidas veces el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (Caballero, 2014).

## **2.5 Método de análisis de Datos**

Para el análisis de los datos se utilizó estadísticos como: distribución de frecuencias, tablas cruzadas, prueba de pearson, todo ello con la utilización del Software estadístico SPSS versión 23.

La discusión de los resultados se ejecutó en concordancia con los antecedentes y con los fundamentos teóricos en los que se fundamenta el estudio.

La formulación de los resultados se hizo en correspondencia con los objetivos establecidos y los hallazgos.

## **2.6 Aspectos éticos**

Las personas que han participado al igual que las instituciones encuestadas, no fueron mencionadas o etiquetadas para ser calificadas de forma negativa.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Análisis e interpretación de resultados

##### VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 3

Gestión organizacional

| Categoría              | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Deficiente             | 9          | 30,0       |
| Regularmente eficiente | 12         | 40,0       |
| Eficiente              | 9          | 30,0       |
| Total                  | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

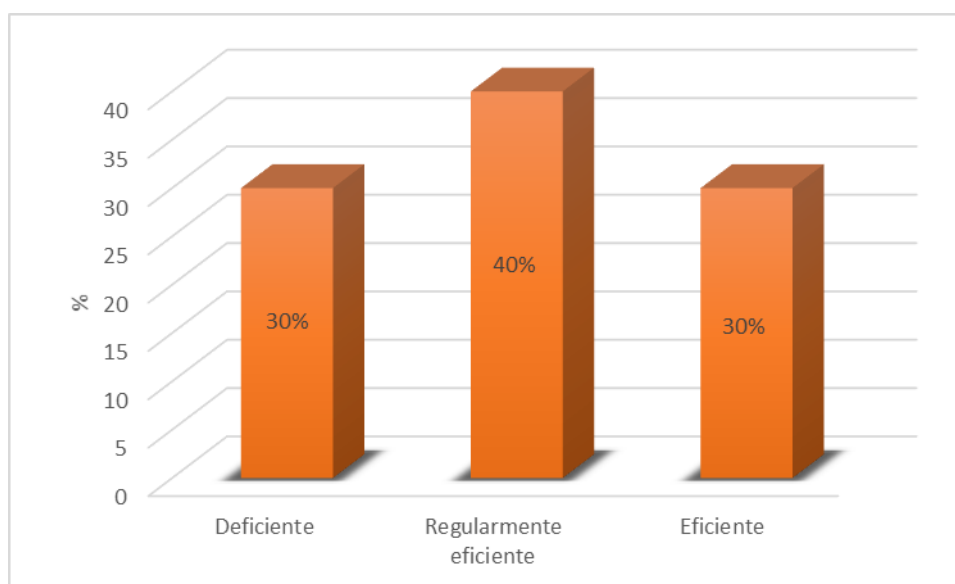


Figura 1. Gestión organizacional

De acuerdo a la tabla presentada se observa que el 30 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna manifiestan que la gestión organizacional se encuentra en un nivel deficiente; el 40 %, se encuentra en un nivel regularmente eficiente; 30 %, se encuentra en un nivel eficiente.

## DIMENSIÓN: ESTRUCTURA FORMAL

Tabla 4

Estructura formal

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 8          | 26,7       |
| Regular   | 13         | 43,3       |
| Alto      | 9          | 30,0       |
| Total     | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

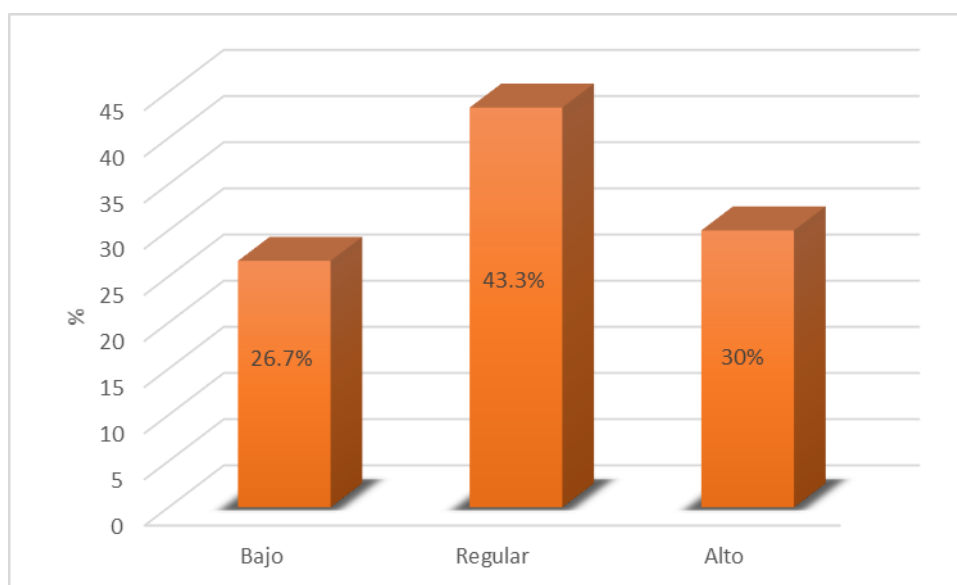


Figura 2. Estructura formal

En lo que respecta a la estructura formal, el 26,7 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que se encuentra en un nivel bajo; el 43,3 %, se encuentra en un nivel regular; el 30 %, se encuentra en un nivel alto.

## INDICADOR: OBJETIVOS/ESTRATEGIAS

Tabla 5

### Objetivos/estrategias

| Categoría  | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 8          | 26,6       |
| Regular    | 14         | 46,8       |
| Adecuado   | 8          | 26,6       |
| Total      | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

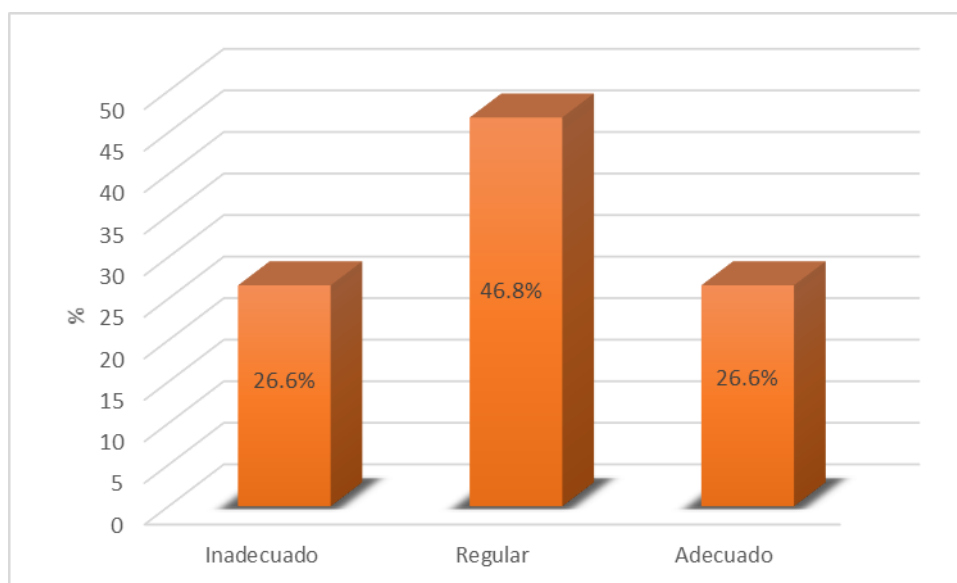


Figura 3. Objetivos/estrategias

Con respecto a la asistencia y puntualidad, el 26,6 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que es inadecuado; el 46,8 %, manifestaron que es regular y el 26,6 %, que fue adecuado.

## INDICADOR: ORGANIGRAMAS

Tabla 6

### Organigramas

| Categoría  | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 7          | 23,3       |
| Regular    | 19         | 63,3       |
| Adecuado   | 4          | 13,3       |
| Total      | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

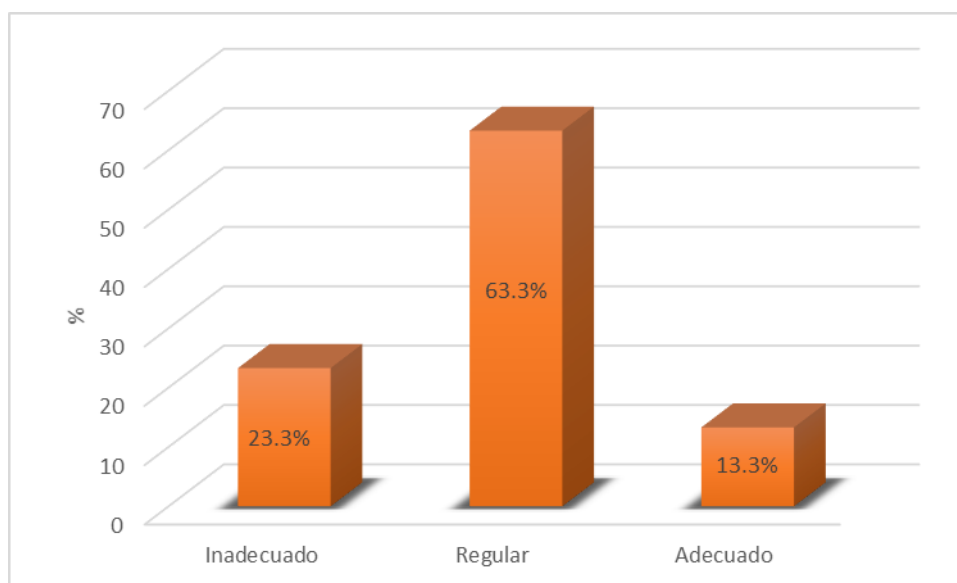


Figura 4. Organigramas

En cuanto a los resultados que se observa en la tabla, el 23,3 % de los docentes de las Instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifestaron que es inadecuado, el 63,3 %, manifestaron que es regular y el 13,3 %, que fue adecuado.

## INDICADOR: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Tabla 7

Manual de organización y funciones

| Categoría  | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 9          | 30,0       |
| Regular    | 11         | 36,7       |
| Adecuado   | 10         | 33,3       |
| Total      | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

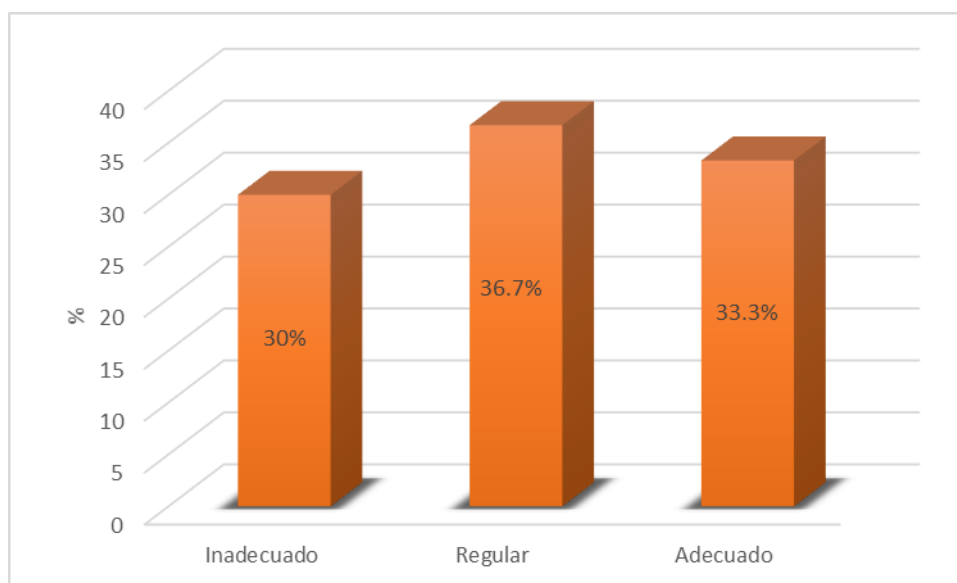


Figura 5. Manual de organización y funciones

Como se observa, el 30 % de los docentes de la Instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa manifiestan que el manual de organización y funciones, manifestaron que es inadecuado; el 36,7 %, manifiestaron que es regular y el 33,3 %, que fue adecuado.



## INDICADOR: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 8

Manual de procedimientos administrativos

| Categoría  | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 9          | 30,0       |
| Regular    | 12         | 40,0       |
| Adecuado   | 9          | 30,0       |
| Total      | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

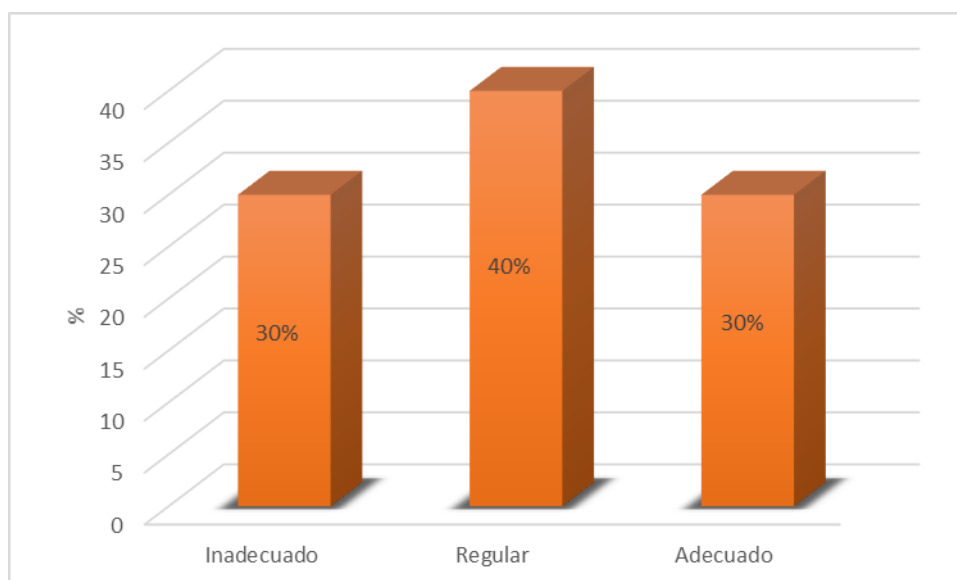


Figura 6. Manual de procedimientos administrativos

En lo referente al manual de procedimientos administrativos, el 30 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, manifestaron que fue inadecuado, el 40 %, manifestaron que fue regular y el 30 % que fue adecuado.

## INDICADOR: REGLAMENTO INTERNO

Tabla 9

### Reglamento interno

| Categoría  | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 8          | 26,6       |
| Regular    | 13         | 43,4       |
| Adecuado   | 9          | 30,0       |
| Total      | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

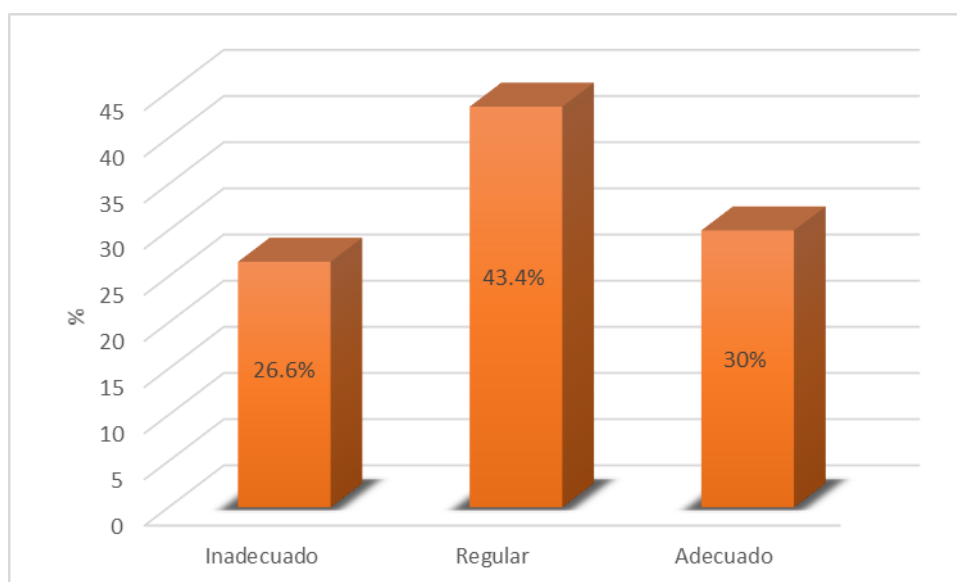


Figura 7. Reglamento interno

En lo referente al reglamento interno, el 26,6 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, manifestaron que fue inadecuado, el 43,4 %, manifiestaron que fue regular y el 30% que fue adecuado.

## DIMENSIÓN: ESTRUCTURA INFORMAL

Tabla 10

### Estructura informal

| Categoría  | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 9          | 30,0       |
| Regular    | 17         | 56,7       |
| Adecuado   | 4          | 13,3       |
| Total      | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

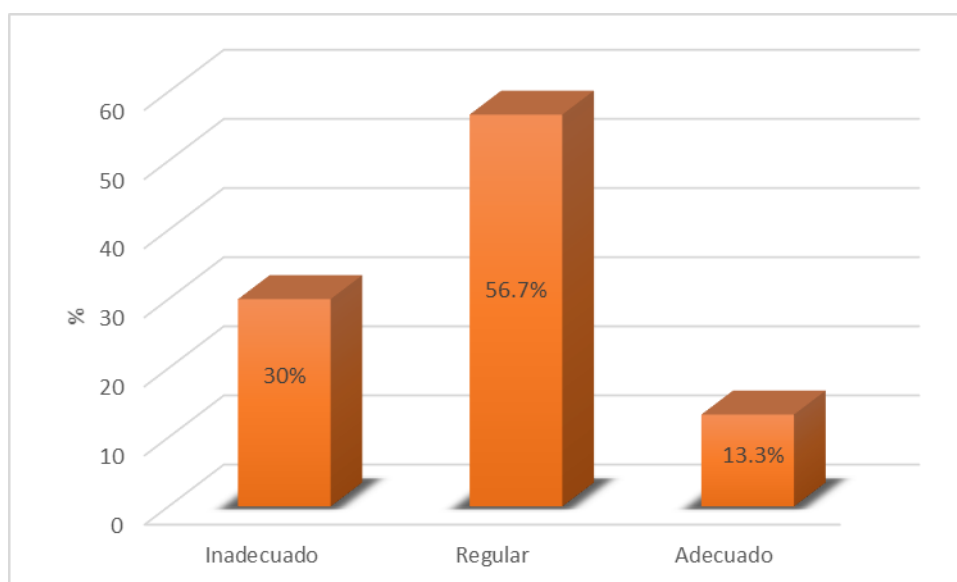


Figura 8. Estructura informal

En lo que respecta a la estructura informal, el 30 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, manifestaron que fue inadecuado, el 56,7 %, manifestaron que fue regular y el 13,3 %, que fue adecuado.

## INDICADOR: CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 11

Cultura organizacional

| Categoría   | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Nada sólida | 9          | 30,0       |
| Regular     | 11         | 36,7       |
| Sólida      | 10         | 33,3       |
| Total       | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

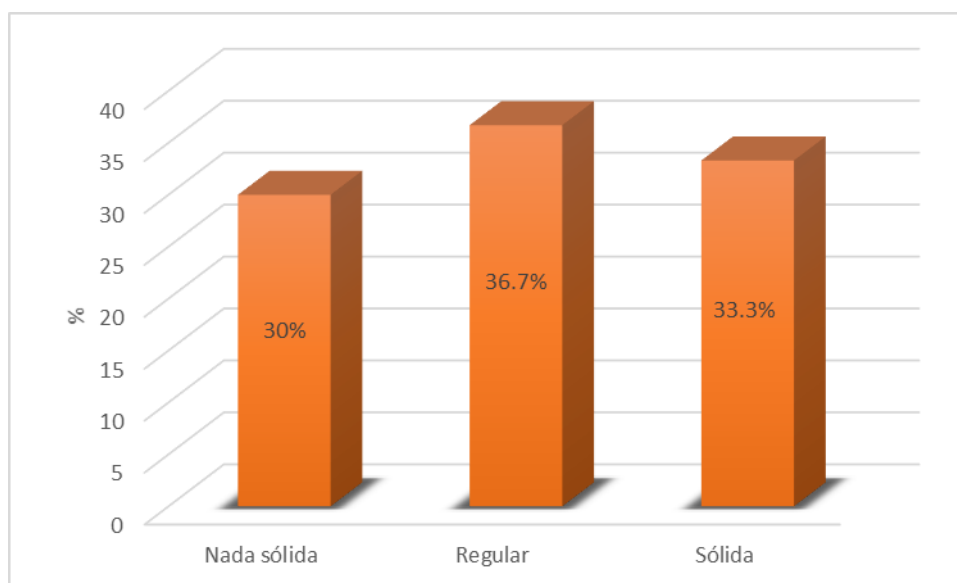


Figura 9. Cultura organizacional

Con respecto a la cultura organizacional, el 30 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna I.E., manifestaron que fue nada sólida, el 36,7 % manifestaron que fue regular y el 33,3 % que fue sólida.

## INDICADOR: TOMA DE DECISIONES

Tabla 12

Toma de decisiones

| Categoría      | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Desacertadas   | 7          | 23,3       |
| Poco acertadas | 15         | 50,0       |
| Acertadas      | 8          | 26,7       |
| Total          | 30         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario

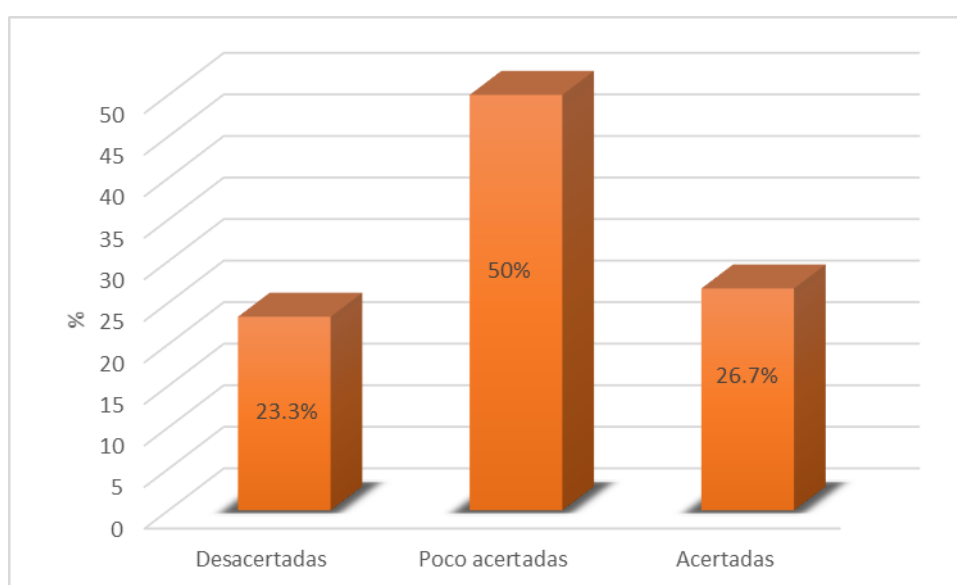


Figura 10. Toma de decisiones

Con respecto a la toma de decisiones, el 23,3 % de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, manifestaron que fueron desacertadas, el 50% manifestaron que fueron poco acertadas y el 26,7% que fueron acertadas.

## VARIABLE DEPENDIENTE: COMPROMISO DE GESTION ESCOLAR

Tabla 13

Compromiso de gestión escolar

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 6          | 20         |
| Regular   | 15         | 50         |
| Alto      | 9          | 30         |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

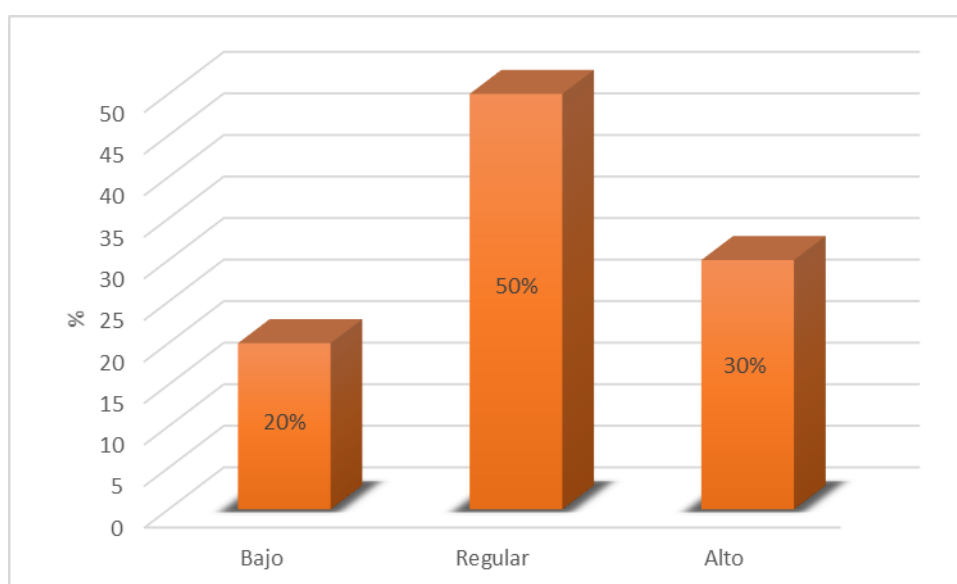


Figura 11. Compromiso de gestión escolar

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el compromiso de gestión escolar se encuentran en un nivel bajo en un 20 %; asimismo, el 50 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 30% del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

## **DIMENSION: COMPROMISOS CON LA PLANIFICACION EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE**

Tabla 14

Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 5          | 16.7       |
| Regular   | 16         | 53.3       |
| Alto      | 9          | 30         |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

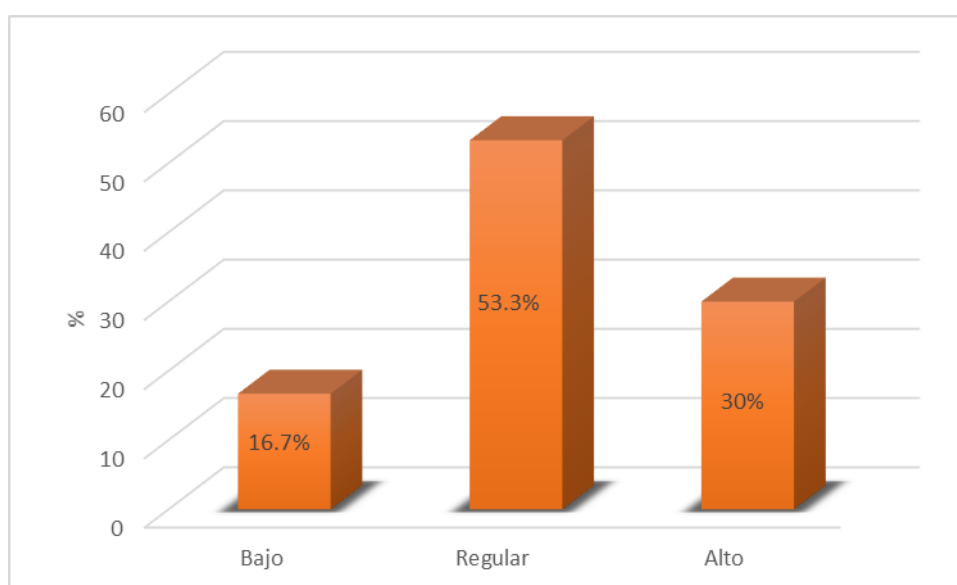


Figura 12. Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el compromiso con la planificación educativa y el aprendizaje se encuentran en un nivel bajo en un 16,7%; asimismo, el 53,3 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 30% del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

**INDICADOR:** PROGRESO ANUAL DE LOS APRENDIZAJES DE TODAS Y TODOS LOS ESTUDFIANTES DE LA IE

Tabla 15

Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 7          | 23.3       |
| Regular   | 13         | 43.3       |
| Alto      | 10         | 33.4       |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

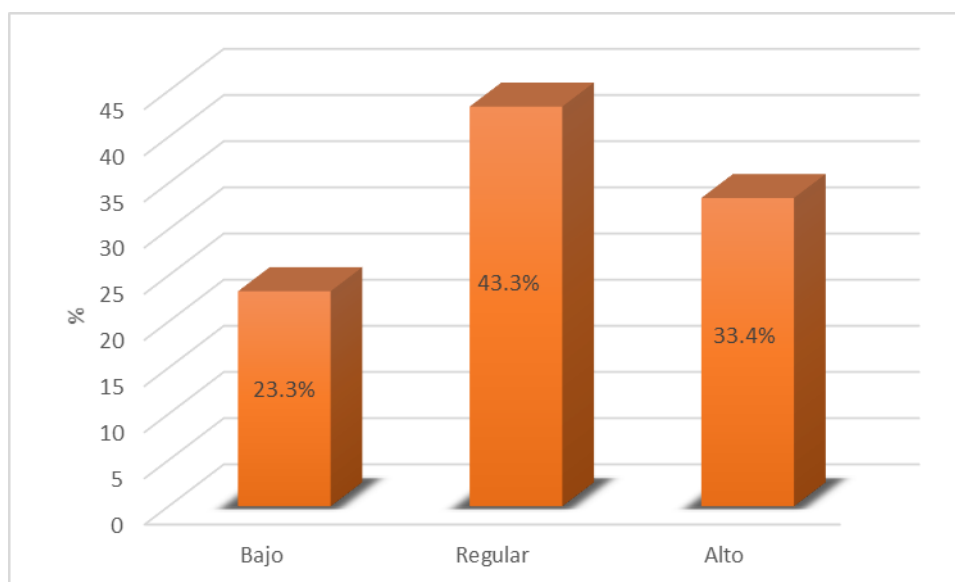


Figura 13. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE se encuentran en un nivel bajo en un 23,3 %; asimismo, el 43,3 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 33,4 del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.



**INDICADOR: RETENCION ANUAL E INTERANUAL DE ESTUDIANTES EN LA IE**

Tabla 16

Retención anual e interanual de estudiantes en la IE

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 5          | 16.7       |
| Regular   | 14         | 46.7       |
| Alto      | 11         | 36.6       |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

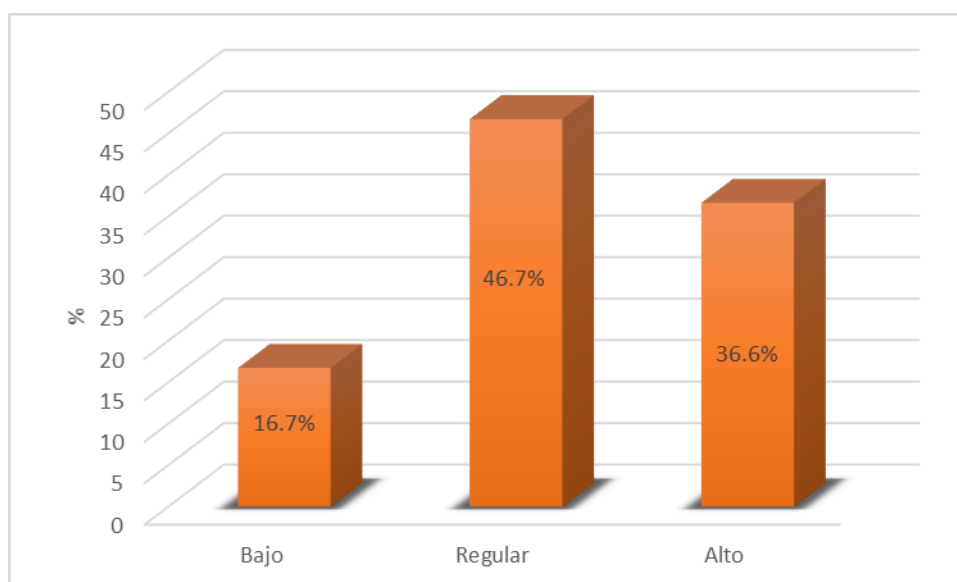


Figura 14. Retención anual e interanual de estudiantes en la IE

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que la retención anual e interanual de estudiantes en la IE se encuentran en un nivel bajo en un 16,7 %; asimismo, el 46,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 36,6 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

**INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE LA CALENDARIZACION PLANIFICADA POR LA IE**

Tabla 17

Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 8          | 26.7       |
| Regular   | 16         | 53.3       |
| Alto      | 6          | 20         |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

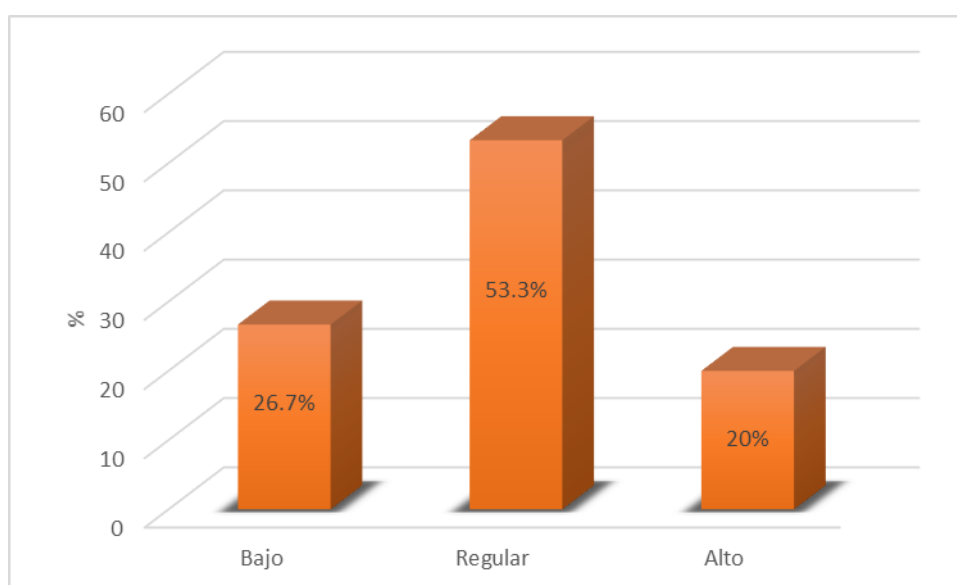


Figura 15. Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el cumplimiento de la calendarización planificada por la IE, se encuentran en un nivel bajo en un 26,7%; asimismo, el 53,3 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 20 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

## DIMENSION: COMPROMISOS CON LA PRÁCTICA DOCENTE

Tabla 18

Compromisos con la práctica docente

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 6          | 20         |
| Regular   | 14         | 46.7       |
| Alto      | 10         | 33.3       |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

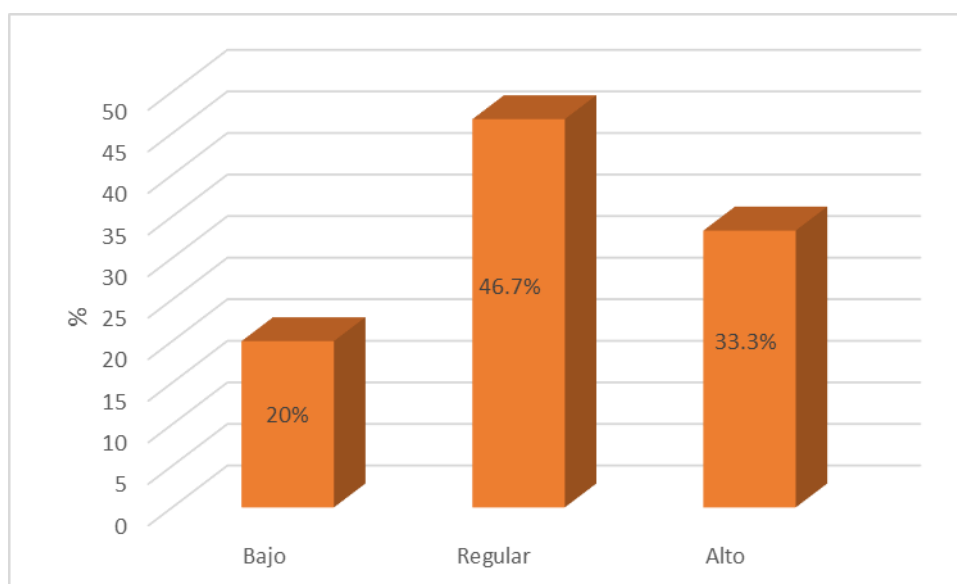


Figura 16. Compromisos con la práctica docente

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el compromiso con la práctica docente se encuentran en un nivel bajo en un 20 %; asimismo, el 46,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 33,3 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

## INDICADOR: ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LOS DOCENTES

Tabla 19

Acompañamiento y monitoreo a los docentes

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 7          | 23.3       |
| Regular   | 15         | 50         |
| Alto      | 8          | 26.7       |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

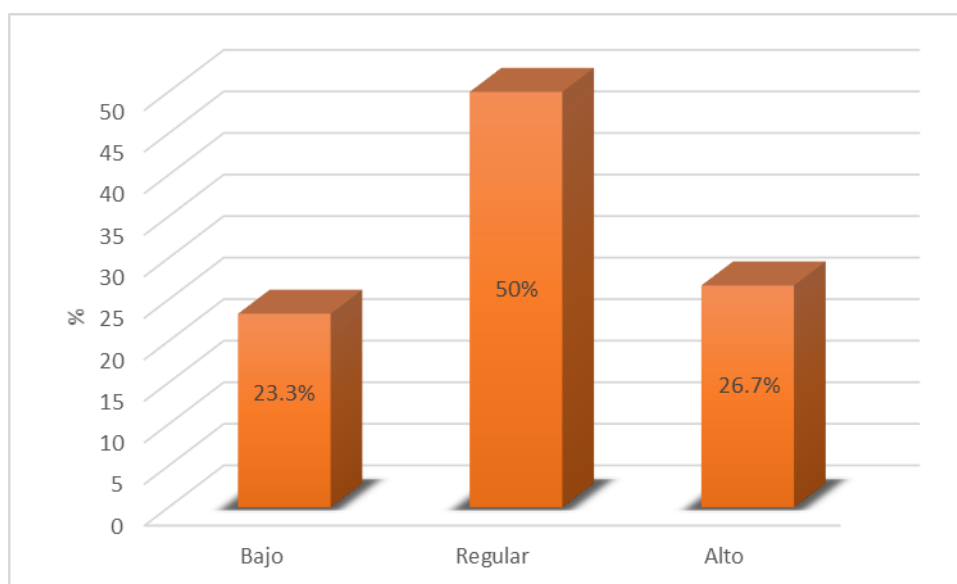


Figura 17. Acompañamiento y monitoreo a los docentes

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el acompañamiento y monitoreo a los docentes se encuentran en un nivel bajo en un 23,3 %; asimismo, el 50 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 26,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

## INDICADOR: DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES

Tabla 20

Desempeño pedagógico de los docentes

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 4          | 13.3       |
| Regular   | 17         | 56.7       |
| Alto      | 9          | 30         |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

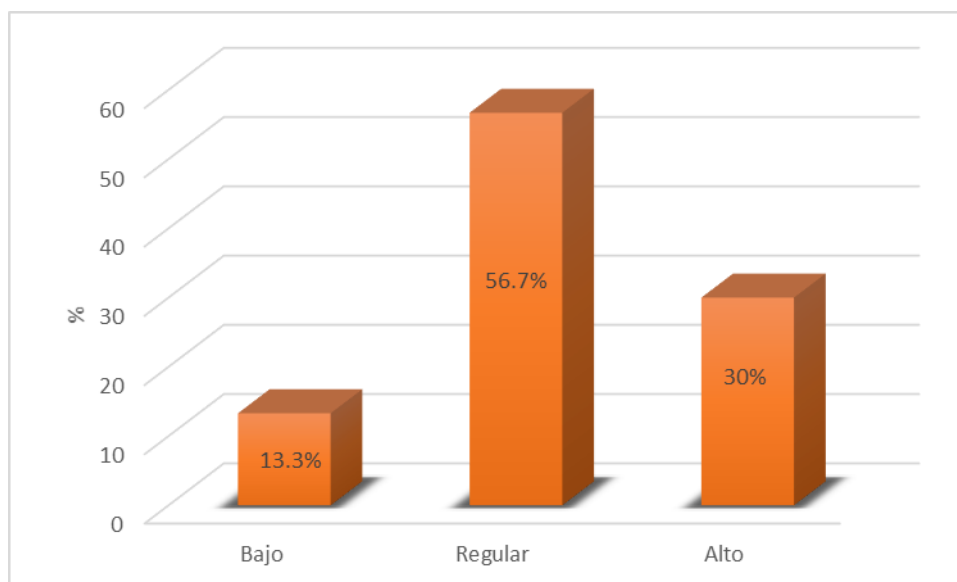


Figura 18. Desempeño pedagógico de los docentes

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el desempeño pedagógico se encuentran en un nivel bajo en un 13,3 %; asimismo, el 56,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 30,0 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

**INDICADOR: USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS DURANTE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE**

Tabla 21

Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 6          | 20         |
| Regular   | 16         | 53.3       |
| Alto      | 8          | 26.7       |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

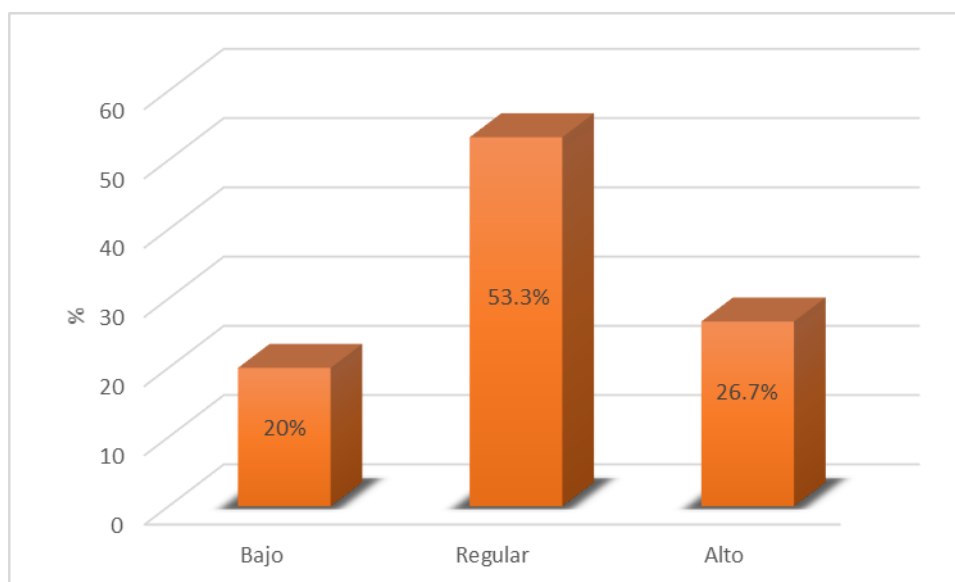


Figura 19. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje se encuentran en un nivel regular en un 53,3 % uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje; asimismo, el 53,3% del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 26,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

## INDICADOR: GESTION DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

Tabla 22

Gestión de la convivencia escolar

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 7          | 23.3       |
| Regular   | 14         | 46.7       |
| Alto      | 9          | 30         |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

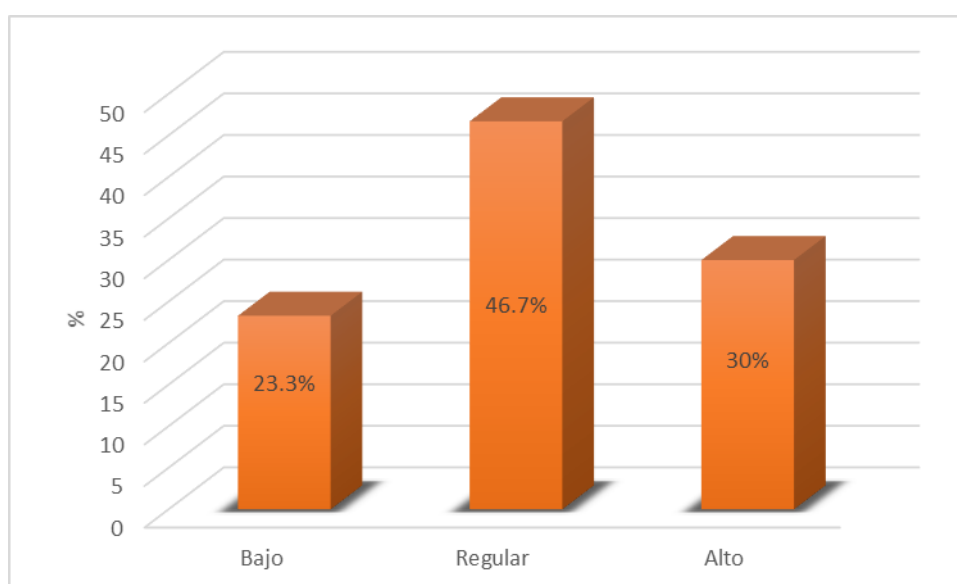


Figura 20. Gestión de la convivencia escolar

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que la gestión de la convivencia escolar se encuentran en un nivel bajo en un 23,3 %; asimismo, el 46,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 30,0 del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.

## INDICADOR: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

Tabla 23

### Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Bajo      | 7          | 23.3       |
| Regular   | 15         | 50         |
| Alto      | 8          | 26.7       |
| Total     | 30         | 100        |

Fuente: Cuestionario

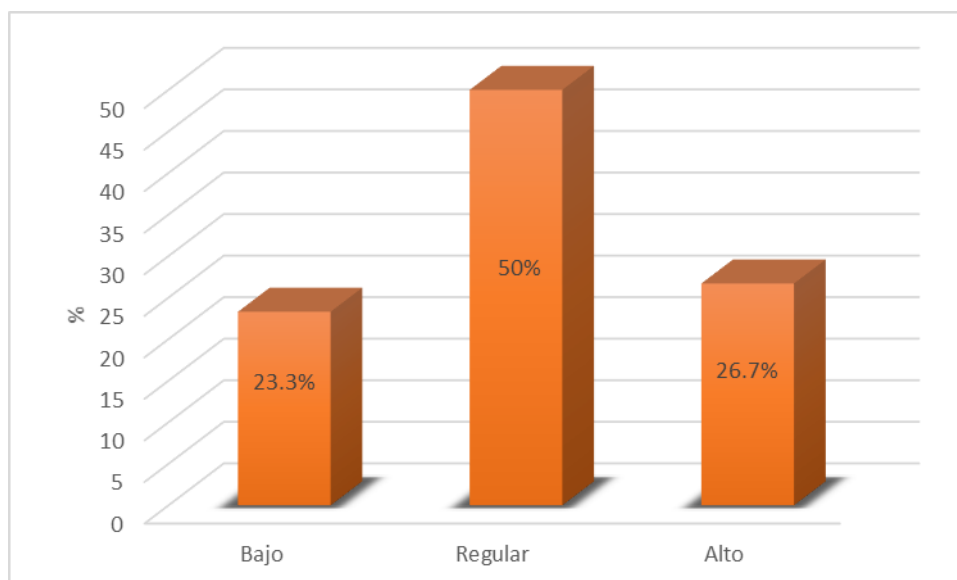


Figura 21. Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

Con respecto al registro de la tabla se observa que los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, indican que la implementación del plan de trabajo se encuentran en un nivel bajo en un 23,3 %; asimismo, el 50 % del grupo considera que se encuentran en un nivel regular y el 26,7 % del grupo considera que se encuentran en un nivel alto.



## ANÁLISIS DE NORMALIDAD

Test de normalidad Z de Kolmogorov – Smirnov de las puntuaciones de la variable Gestion organizacional

|                                    |                     | total_vi |
|------------------------------------|---------------------|----------|
| N                                  |                     | 34       |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | Media               | 54,91    |
|                                    | Desviación estándar | 12,452   |
| Máximas diferencias extremas       | Absoluta            | ,124     |
|                                    | Positivo            | ,092     |
|                                    | Negativo            | -,124    |
| Estadístico de prueba              |                     | ,124     |
| Sig. asintótica (bilateral)        |                     | ,200     |

Como se puede apreciar el p-valor es mayor a 0,05 se puede concluir que presentan normalidad por lo que para las correlaciones se aplicara Pearson.

Test de normalidad Z de Kolmogorov – Smirnov de las puntuaciones de la variable Compromisos de gestión escolar

|                                    |                     | total_vd |
|------------------------------------|---------------------|----------|
| N                                  |                     | 34       |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | Media               | 55,41    |
|                                    | Desviación estándar | 11,204   |
| Máximas diferencias extremas       | Absoluta            | ,104     |
|                                    | Positivo            | ,069     |
|                                    | Negativo            | -,104    |
| Estadístico de prueba              |                     | ,104     |
| Sig. asintótica (bilateral)        |                     | ,200     |

Como se puede apreciar el p-valor es mayor a 0,05 se puede concluir que presentan normalidad por lo que para las correlaciones se aplicará Pearson.

### **3.2 Contrastación de la hipótesis**

#### **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

Existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

#### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula**

Ho: No existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

##### **Hipótesis alterna**

H1: Existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

#### **b) Nivel de significancia: 0.05**

#### **c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson r**

### Correlaciones

|                                |                        | Gestión organizacional | Compromisos de gestión escolar |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Gestión organizacional         | Correlación de Pearson | 1                      | ,974**                         |
|                                | Sig. (bilateral)       |                        | .000                           |
|                                | N                      | 34                     | 34                             |
| Compromisos de gestión escolar | Correlación de Pearson | ,974**                 | 1                              |
|                                | Sig. (bilateral)       | .000                   |                                |
|                                | N                      | 34                     | 34                             |

La correlación es significativa ( $\text{sig} = 0,000$ ), por lo que encontramos una relación directa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar. El valor de correlación de Pearson  $r$  alto 0,974 (correlación alta) (Hernández et al., 2014).

#### **d) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **Conclusión:**

A un nivel de confianza del 95%, existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

## **VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

Existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

#### **Hipótesis nula**

Ho: No existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

#### **Hipótesis alterna**

H1: Existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

### **b) Nivel de significancia: 0,05**

### **c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson r**

### Correlaciones

|                                |                        | Estructura formal | Compromisos de gestión escolar |
|--------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Estructura formal              | Correlación de Pearson | 1                 | ,963**                         |
|                                | Sig. (bilateral)       |                   | .000                           |
|                                | N                      | 34                | 34                             |
| Compromisos de gestión escolar | Correlación de Pearson | ,963**            | 1                              |
|                                | Sig. (bilateral)       | .000              |                                |
|                                | N                      | 34                | 34                             |

La correlación es significativa ( $\text{sig} = 0,000$ ), por lo que encontramos una relación directa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar. El valor de correlación de Pearson  $r$  es alto 0,963 (correlación alta) (Hernández et al., 2014).

#### **d) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **Conclusión:**

A un nivel de confianza del 95%, existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

## **VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

Existe correlación significativa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

### **a) Planteamiento de la hipótesis estadística**

#### **Hipótesis nula**

Ho: No existe correlación significativa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

#### **Hipótesis alterna**

H1: No existe correlación significativa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

### **b) Nivel de significancia: 0,05**

### **c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson r**

### Correlaciones

|                                |                        | Estructura informal | Compromisos de gestión escolar |
|--------------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Estructura informal            | Correlación de Pearson | 1                   | ,926**                         |
|                                | Sig. (bilateral)       |                     | .000                           |
|                                | N                      | 34                  | 34                             |
| Compromisos de gestión escolar | Correlación de Pearson | ,926**              | 1                              |
|                                | Sig. (bilateral)       | .000                |                                |
|                                | N                      | 34                  | 34                             |

La correlación es significativa ( $\text{sig} = 0,000$ ), por lo que encontramos una relación directa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar. El valor de correlación de Pearson  $r$  es alto 0,926 (correlación alta) (Hernández et al., 2014).

#### **d) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **Conclusión:**

A un nivel de confianza del 95%, existe correlación significativa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Con respecto a la gestión organizacional, se determinó que es regularmente eficiente en un 53,3 %. Los resultados encontrados por lo establecido por lo informado por Ángeles, M. (2017), quien concluyó que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel logrado, ya que se consigue retener anualmente a los estudiantes, es decir, lograr que permanezcan en la escuela; y hace que participen activamente en las actividades cívicas. Los directivos tienen suficiente compromiso con la práctica docente, y hace una buena planificación del año escolar en forma eficiente; por lo que muestra un buen desempeño pedagógico de los docentes.

Los resultados hallados se parecen a lo establecido por lo informado por Sandoval (2017), quien concluyó que el liderazgo pedagógico se relaciona en forma significativa con los compromisos de gestión escolar, que implique la planificación educativa y el aprendizaje, que es el aspecto determinante, para que los demás aspectos fluyan, lamentablemente a veces los directivos y los docentes no tienen suficiente una cultura de planificación, que permita que sus tareas académicas y administrativas se movilizan armónicamente, de acuerdo a normas internas de la institución educativa, que permita el éxito académico en los alumnos.

Los resultados hallados son equivalentes a lo informado por lo informado por Mejía (2017), quien concluyó que el compromiso de gestión escolar es regular, debido a que no hay una planificación adecuada del aprendizaje, ya que no hay una buena cantidad de estudiantes que tienen un elevado nivel satisfactorio de rendimiento; quizá probablemente sea porque no hay un buen acompañamiento y monitoreo de los docentes para realizar sus tareas pedagógicas, asimismo, no desarrollan una buena enseñanza que promueva colaborativa, donde se promueva las habilidades socioemocionales. Asimismo, los compromisos de gestión escolar que es debido a no desarrollan una buena gestión organizacional, con respecto a los instrumentos de gestión institucional.



La estructura formal se encuentra en un nivel regular en un 43,3%. los objetivos/estrategias se determinó que se encuentra en un nivel regular en un 46,8 %. Los organigramas se encuentra en un nivel regular en un 63,3 %. Los resultados hallados se parecen a lo establecido por lo informado por Gonzáles (2017), quien concluyó que existe una relación fuerte entre los compromisos de la gestión escolar y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa, considerando si los docentes desarrollan en sus sesiones de aprendizaje el uso efectivo del tiempo, de sus herramientas pedagógica, así como el uso de materiales y recursos educativos, entonces, es implícito que se está ejecutando en forma asertiva y efectiva los compromisos de gestión escolar, que garantice un clima institucional armónico y que desarrolle las emociones, que favorezca en efectivo aprendizaje. Por tanto, los directivos deben capacitarse en forma constante, para promover su buen desempeño; para lograr que enseñen en forma adecuada, utilizando métodos pedagógicos creativos, novedosos, científicos, y de esta forma hacer realidad del cumplimiento de la gestión escolar, asimismo, deben desarrollar un trabajo colaborativo en forma continua; con desempeño asertivo, que implique el compromiso total y holístico, en lo didáctico; no obstante, algunos directivos no se ha preocupado por promover el cumplimiento del compromiso de gestión escolar, como producto de no ejercer un liderazgo efectivo, para que los docentes movilicen las acciones académicas en bien del ente, y sobre todo de los alumnos; asimismo, docentes que se capaciten cada vez más, sobre todo en la inteligencia emocional, por lo que el ejemplo lo debe dar los directivos; solo de esta forma hará que exista un desempeño laboral de docente en bien de los alumnos, teniendo en cuenta las teorías pedagógicas, para ellos es vital también que los líderes deben tener responsabilidad social educativa para lograr en forma continua y holística productos académicos valiosos. Por tanto, los directivos deben capacitarse en forma constante, para promover la calidad de los procesos educativos. Adicionalmente, en el contexto actual de los colegios de Tacna, varios docentes perciben que los directivos no les dan prioridad, por lo que no se sienten autorrealizados, y no motiva a coadyuvar a cumplir el compromiso de gestión escolar; por tanto,

es urgente que los directivos desarrollen estrategias cruciales, para los integrantes del ente organizativo escolar, sin necesidad de coacción, ayuden a concretizar los compromisos, porque ellos son los que viabilizan la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, para lograr la formación holística de los alumnos.

El manual de organización y funciones se encuentra en un nivel regular en un 36,7 %. El manual de procedimientos administrativos se encuentra en un nivel regular en un 40,0 %. El reglamento interno se encuentra en un nivel regular en un 43,4 %. Con respecto a la estructura informal, se encuentra en un nivel regular en un 56,7%. La cultura organizacional se encuentra se encuentra en un nivel regular en un 36,7 %. La toma de decisiones son poco acertadas en un 50 %.

Los resultados encontrados son equivalentes a lo establecido por lo informado por Tamayo, Del Río y García (2014), quien concluye que la gestión organizacional es muy fundamental para que la organización consiga los objetivos organizacionales, en cuanto a la movilización de los recursos sobre todo humanos, con responsabilidad social, para ello los directivos de las organizaciones deben ejercer un liderazgo distribuido que fortalezca el clima motivacional; por lo que es necesario que que también los miembros del ente organizativo desarrollen un trabajo colaborativo, y que tengan en cuenta la jerarquía de autoridades, y que desarrollen buenas prácticas de acciones administrativas, como cumplir lo establecido en los manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos, respetar el organigrama, y lo reglamento interno, solo así será exitosa la organización; así como también dinamizar la estructura informal que considera hacer que sea sólida la cultura organizaciones, con el cumplimiento de las metas institucionales. La entidad debe sensibilizar sobre la importancia de los documentos de gestión educativa, como los reglamentos interno, manuales de procedimientos, solo así desarrollan una buena estructura formal e informal.

Los resultados hallados se parecen a lo establecido por lo Baque (2014), quien concluye que la organización no se desarrolla adecuadamente las asignación de puestos, por lo que causa problemas en que los colaboradores a veces se encuentran que hacen las mismas funciones, por lo que surge la molestia en algunos colaboradores, lo que evidencia que no hay calidad en la gestión organizacional. Asimismo, el personal no cumple a cabalidad sus deberes, siempre lo hacen en forma inoportuna, y más aún tampoco desarrollan una evaluación efectiva, que reúna requisitos de una buena evaluación con normas internas adecuadas. Por tanto, es evidente la perentoria necesidad de una correcta gestión organizacional, donde se implemente a cabalidad con los diferentes manuales, o reglamentos, que den transparencia, eficiencia, y eficacia a los diferentes procedimientos de las áreas pedagógicas y operativas de la institución, que incida en la efectividad de los compromisos con la práctica docente, fomentado la planificación del año escolar y la organización de las tareas educativas, pero solo se logrará con liderazgo efectivo y pedagógico.

Los resultados hallados se parecen a lo establecido por lo informado por Iburguen (2015), quien concluyó que la gestión institucional, no se desarrolla en forma adecuada, así como la gestión administrativa, gestión pedagógica y la gestión comunitaria; por lo que es crucial que se optimice la gestión organizacional, que involucra la estructura informal, donde se observa que no hay una buena cultura organizacional, y toman decisiones acertadas, asimismo, no cumplen a cabalidad con los documentos de gestión institucional.

Con respecto a la variable dependiente: compromiso de gestión escolar, se encuentra en un nivel regular en un 50 %. Los compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje, se encuentra en un nivel regular en un 53,3 %. El progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, se encuentra en un nivel regular en un 43,3 %.

La retención anual e interanual de estudiantes en la IE se encuentra en un nivel regular en un 46,7 %. El cumplimiento de la calendarización planificada por la IE se encuentra en un nivel regular en un 53,3 %.

Los compromisos con la práctica docente se encuentran en un nivel regular en un 46,7 %. El acompañamiento y monitoreo a los docentes, se encuentra en un nivel regular en un 50 %. El desempeño pedagógico de los docentes se encuentra en un nivel regular en un nivel regular en un 56,7 %. El uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje se encuentra en un nivel regular en un 53,3 %. La gestión de la convivencia escolar se encuentra en un nivel regular en un 46,7. La implementación del plan anual de trabajo (PAT) se encuentra en un nivel regular en un 50 %. Los resultados hallados son equivalente a lo establecido por lo informado por Nagamine (2015) elaboró el estudio "Clima organizacional y gestión educativa". Universidad César Vallejo. El autor concluye que la gestión educativa. Así mismo, al considerar la correlación Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0,671. Esto corrobora la existencia de una relación positiva, siendo además esta una moderada correlación. Por tanto, se determina que no hay una buena gestión organizacional, que incluye la estructura formal, que se evidencia que no desarrollan en forma óptima los objetivos y estrategias, así como el manual de organizaciones, el reglamento interno de trabajo, el manual de procedimientos, todo ello no permite que haya gran compromiso de la gestión escolar, sobre todo con la planificación educativa y la práctica docente, no desarrollan un buen acompañamiento pedagógico que contribuya a elevar la satisfacción docente, y que esté motivado para desarrollar estrategias efectivas para lograr la eficiencia en la gestión pedagógica. En Perú, lamentablemente, a veces los directivos no tienen un liderazgo efectivo para desarrollar prácticas efectivas de dirección que coadyuve a que se movilice las tareas organizacionales, centrales, como la organización de los recursos humanos, así como la distribución de los recursos financieros, teniendo en cuenta los recursos tecnológicos.

Los resultados hallados coinciden a lo establecido por lo informado por Coaquira (2016), quien concluyó que no hay una buena gestión

organizacional que no permite que los directivos tengan compromisos con la planificación educativa, y con los compromisos de la práctica docente, que no se desarrolla en forma adecuada, que no permite un adecuado uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, y promueven una gestión de la convivencia escolar, y no permite que se implemente del Plan Anual de Trabajo, en cuanto a sus actividades cívicas y académicas.

## **V. CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Se ha establecido que existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018, . debido a que, a un nivel de confianza del 95%, la gestión organizacional se relaciona significativamente con los compromisos de gestión escolar, como resultado de la aplicación de la prueba Correlación de Pearson.

### **SEGUNDA**

Se ha establecido que existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018, ya que la estructura formal se encuentra en un nivel regular en un 43,3 %, sobre todo en el desconocimiento de los organigramas, y el manual de procedimientos administrativos.

### **TERCERA**

Se ha establecido que existe correlación significativa entre la estructura informal se correlaciona significativamente con los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018, debido a que el compromiso de gestión escolar se encuentra en un nivel regular en un 53,3%, sobre todo en los compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje, así como el cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

A los directores de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, convoque a los docentes y personal administrativo para elaborar conjuntamente un modelo de gestión organizacional, para optimizar los compromisos de gestión escolar.

### **SEGUNDA**

A los directores de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, convoque a los docentes y personal administrativo para desarrollar estrategias efectivas de la estructura formal, que incluya sobretodo el logro de los objetivos, la actualización del manual de procedimientos, el análisis del organigrama, el reglamento interno.

### **TERCERA**

A los directores de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, convoque a los docentes y personal administrativo para desarrollar estrategias efectivas para mejorar la estructura informal, que incluya en gran medida la cultura organizacional y la toma de decisiones.

## VII. REFERENCIAS

- Baque (2014) elaboró el estudio “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí, de la Universidad Privada Antenor Orrego” (Tesis de doctorado), de la Universidad Privada Antenor Orrego
- Carrión, M. (2013). Planeación estratégica para la empresa Comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja periodos 2012-2016. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- González (2017). Los compromisos de la gestión escolar y su efecto en el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1204 Villa Jardín, San Luis-Lima Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, 2015. (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Mc. Graw Hill.
- Ibarguen, F. (2015). Gestión educativa y clima organizacional en los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de Huaral-2014. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Mejía, C. (2017). Compromisos de gestión escolar y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 09 del distrito de Chorrillos en el año 2016. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall
- Nagamine, M. (2015). Clima organizacional y gestión educativa. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Narváez, M.; Gutiérrez, C. & Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XVII, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 27-48 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela



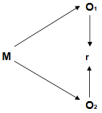
Tamayo, Y.; Del Río, A. y García, D. (2014). Modelos de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Suma de Negocios. Vol. 5 Núm. 11. Noviembre. España.

# **ANEXOS**

TITULO:

**Gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018**

| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA  | HIPÓTESIS  | OBJETIVOS   | VARIABLES  | DIMENSIONES   | Indicadores  | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   |
|---|--|---|--|---|--|---|
| <p>Problema principal<br/>¿Cuál es la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018?</p> <p>Problemas secundarios<br/>a) Cuál es la correlación que existe entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio</p> | <p>Hipótesis principal<br/>Existe correlación significativa entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018.</p> <p>Objetivos específicos<br/>a) Determinar la correlación que existe entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio</p> | <p>Objetivo general<br/>Determinar la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas:<br/>a) Existe correlación significativa entre la estructura formal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio</p> | <p>Variable independiente:<br/>Gestión organizacional</p> <p>Variable dependiente<br/>Compromisos de gestión escolar</p> | Estructura formal   | Objetivos/estrategias  | <p><b>Diseño:</b><br/>No experimental<br/>Para efectos de la contrastación de hipótesis, se utilizó el diseño no experimental transeccional. Responde a los diseños no experimentales porque no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad (Hernández, Fernández &amp; Baptista, 2014, p. )<br/><br/>El esquema es el siguiente:</p> |
|   |  |   |  |   | Organigramas   |   |
|   |  |   |  |   | Manual de organizacionales   |   |
|   |  |   |  |   | Manual de procedimientos   |   |
|   |  |   |  | Reglamento interno  |  |   |
|   |  |   |  | Estructura informal   | Cultura organizacional   |   |
|   |  |   |  |   | Toma de decisiones   |   |
|   |  |   |  |   | Responsabilidad social   |   |
|   |  |   |  | Compromisos con la planificación educativa y el aprendizaje | Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE |   |
|   |  |   |  |   | Retención anual e interanual de estudiantes en la IE.                        |   |
| Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE  |  |   |  |   |  |   |
| Compromisos con la práctica docentes  | Acompañamiento y monitoreo a los docentes  |   |  |   |  |   |
|   | Desempeño pedagógico de los  |   |  |   |  |   |

|   |   |   |  |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|--|
| <p>Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018?<br/>b) ¿Cuál es la correlación que existe entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018?</p> | <p>Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018.<br/>b) Determinar la correlación que existe entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018.</p> | <p>Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018.<br/>b) Existe correlación significativa entre la estructura informal y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna – 2018.</p> |  |  | <p>docentes</p> <p>Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje</p> <p>Gestión de la convivencia escolar</p> <p>Implementación del Plan Anual de trabajo</p> |  <p>Donde:<br/>M = Muestra<br/>O1 = Proceso de selección de personal<br/>O2 = Desempeño laboral<br/>r = Correlación entre dichas variables.</p> <p><b>Población:</b><br/>Docentes de las instituciones públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.</p> <p><b>Muestra:</b><br/>Docentes de las instituciones públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín Lanchipa – Tacna, año 2018.</p> <p><b>Técnica:</b><br/>Encuesta<br/><b>Instrumentos:</b><br/>Cuestionario</p> |
|---|---|---|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  | <b>Método de análisis de investigación:</b><br>Se utilizó<br>Correlación de<br>Pearson r |
|--|--|--|--|--|--|--|

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Gestión organizacional

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Determinar la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna - 2018.

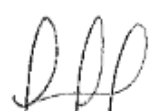
**DIRIGIDO A:** Docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL ASESOR:** Limache Arocutipa, Gladys Pilar

**GRADO ACADÉMICO DEL ASESOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
|          | ↙    |       |      |          |

  
Mgr. Gladys P. Limache Arocutipa

DNI N° ..... 00493208 .....

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Compromiso de gestión escolar

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Determinar la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna - 2018.

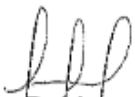
**DIRIGIDO A:** docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL ASESOR:** Limache Arocutipa, Gladys Pilar

**GRADO ACADÉMICO DEL ASESOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
|          | ✓    |       |      |          |

  
Mgr. Gladys P. Limache Arocutipa  
DNI N°.....100493208.....

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Gestión organizacional

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Determinar la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna - 2018.


**DIRIGIDO A:** Docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL ASESOR:** Vargas Mamani, Julian Liverato

**GRADO ACADÉMICO DEL ASESOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
|          | ✓    |       |      |          |

  
Mgr. Julian L. Vargas Mamani  
DNI N° 01985682.....



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Compromiso de gestión escolar

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Determinar la correlación que existe entre la gestión organizacional y los compromisos de gestión escolar en la instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna - 2018.

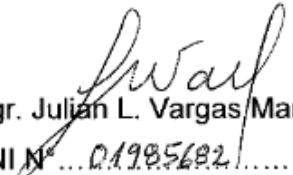
**DIRIGIDO A:** docentes de las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito Crnel. Gregorio Albarracín, Tacna.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL ASESOR:** Vargas Mamani, Julian Liverato

**GRADO ACADEMICO DEL ASESOR:** Magister

**VALORACIÓN:**

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
|          | ✓    |       |      |          |

  
Mgr. Julian L. Vargas Mamani

DNI N° ...01985682.....

| VARIABLE               | DIMENSION         | INDICADOR                                | ITEMS  | OPCION DE RESPUESTA |            |              |         | CRITERIOS DE EVALUACION                   |    |   |    |  |    |  |    | OBSERVACION Y/O RECOMENDACION |
|------------------------|-------------------|--|--|---------------------|------------|--------------|---------|---|----|---|----|--|----|--|----|-------------------------------|
|                        |                   |  |  | NUNCA               | CASI NUNCA | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION |    | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR |    | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS |    | RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA |    |                               |
|                        |                   |  |  |                     |            |              |         | SI  | NO | SI  | NO | SI                                     | NO | SI   | NO |                               |
| GESTION ORGANIZACIONAL | ESTRUCTURA FORMAL | objetivos/estrategias                    | Se determinan los objetivos y estrategias de acuerdo a la Misión y Valores Institucionales.                              |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | Se formula Planes y Proyectos anuales en forma especifica de recursos, tiempos y responsables.                           |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   | Organigramas                             | La estructura organizativa es correcta para conseguir un clima favorable.  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | Cuenta con organigrama adecuado en que se aprueba en forma oportuna  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | Está de acuerdo como está elaborado el sistema jerárquico de su institución.   |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   | Manual de organizaciones y funciones     | Cuenta con un MOF definido, aprobado y vigente.  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | Las tareas y atribuciones de cada puesto de labores están definidas en documentos.                                       |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | En la elección de personal para componer determinados puestos, se considera las habilidades de los postulantes.          |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | Existe delegación de funciones y desarrollo en la institución.   |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   |  | Conoce usted las funciones concretas que debe realizar en su institución.  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   | Manual de procedimientos administrativos | Las instrucciones administrativas de la institución educativa están enumeradas en el Manual de Procesos administrativos. |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                        |                   | Reglamento interno                       | La institución educativa tiene un Reglamento Interno elaborado de manera participativa.                                  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |

|                     |                        |  |  |  |  |  |   |   |   |   |  |  |
|---------------------|------------------------|--|--|--|--|--|---|---|---|---|--|--|
| ESTRUCTURA INFORMAL |                        | Las obligaciones y derechos de los directivos y trabajadores de la institución educativa están expresados en el Reglamento Interno.  |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Las amonestaciones y premios de los trabajadores y directivos de la institución educativa están formulados en el Reglamento Interno, en concordancia con las normas actuales.  |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     | Cultura organizacional | Los directivos de la institución educativa desarrollan una cultura organizacional y cuentan el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | En la institución educativa existe un sentimiento general de familiaridad y disposición de servicios.  |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Piensa que en la institución educativa existe un buen ambiente de trabajo.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de los docentes de la institución educativa   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | El comportamiento organizacional de la institución educativa es bueno.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | La institución educativa de Tacna admite el trabajo en equipo.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Las querellas o problemas internos entre miembros de la institución educativa, establecen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.  |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | En la institución educativa de Tacna generalmente se cultiva los valores.  |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|                     |                        | Las "diferencias culturales" o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la institución educativa de Tacna, originan la disociación entre pares de la institución. |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |

|  |                    |  |  |  |  |  |   |   |   |   |  |  |
|--|--------------------|--|--|--|--|--|---|---|---|---|--|--|
|  |                    | Se siente motivado trabajando en la Institución educativa.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|  |                    | La presencia de sistemas administrativos improcedentes en la institución educativa forja una defectuosa comunicación con su entorno inmediato (público interno y externo). |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|  |                    | Está de acuerdo con la forma de dirección que establece su jefe inmediato superior.  |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|  | Toma de decisiones | En la institución educativa de Tacna se da la participación del personal en la toma de decisiones.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |
|  |                    | Participa en la toma de decisiones en favor de la institución educativa.   |  |  |  |  | X | X | X | X |  |  |

| VARIABLE                      | DIMENSION  | INDICADOR   | ITEMS  | OPCION DE RESPUESTA |            |              |         | CRITERIOS DE EVALUACION                   |    |   |    |  |    |  |    | OBSERVACION Y/O RECOMENDACION |
|-------------------------------|--|---|--|---------------------|------------|--------------|---------|---|----|---|----|--|----|--|----|-------------------------------|
|                               |  |   |  | NUNCA               | CASI NUNCA | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION |    | RELACION ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR |    | RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS |    | RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA |    |                               |
|                               |  |   |  |                     |            |              |         | SI  | NO | SI  | NO | SI                                     | NO | SI   | NO |                               |
| COMPROMISO DE GESTION ESCOLAR | COMPROMISOS CON LA PLANIFICACION EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE        | <i>Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</i> | Se aprecia el incremento del porcentaje de estudiantes que logran un nivel adecuado en la ECE respecto al año anterior.  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  |   | Se aprecia el incremento del porcentaje de estudiantes que alcanzan un nivel adecuado en la ECE respecto al año anterior.  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  | <i>Retención anual e interanual de estudiantes en la IE</i>                         | Se evidencia el incremento del porcentaje de permanencia y conclusión respecto al año anterior.  |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  |   | Se evidencia el incremento del porcentaje de retención respecto al año en curso.   |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  | <i>Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE</i>                     | Se realiza las reuniones de aprendizaje en forma planificada en forma oportuna   |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  |   | Se efectúa las reuniones de reflexión en forma planificada en forma oportuna   |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               | Se efectúa las actividades cívicas en forma planificada y oportuna |   |  |                     |            |              | X       |   | X  |   | X  |  | X  |  |    |                               |
|                               | COMPROMISOS CON LA PRACTICA DOCENTE                                | Acompañamiento y monitoreo a los docentes   | El equipo directivo efectúa acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar, en forma eficiente.                             |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  |   | El equipo directivo realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar, en forma eficaz                                 |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  | Desempeño pedagógico de los docentes  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docente que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de reuniones de aprendizaje eficazmente. |                     |            |              |         | X   |    | X   |    | X                                      |    | X  |    |                               |
|                               |  |   |  |                     |            |              |         |   |    |   |    |  |    |  |    |                               |

|  |  |  |  |  |   |   |   |   |  |  |
|--|--|--|--|--|---|---|---|---|--|--|
|  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que manejan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de reuniones de aprendizaje eficientemente.                                    |  |  |  | X | Y | X | X |  |  |
|  | Se evidencia el aumento de la cantidad de docentes que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje permanente   |  |  |  | X | Y | X | Y |  |  |
|  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que manejan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de reuniones de aprendizaje efectivamente.                                     |  |  |  | X | Y | X | Y |  |  |
| Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que usan materiales y recursos educativos durante las reuniones de aprendizaje eficazmente.   |  |  |  | X | Y | X | Y |  |  |
|  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que utilizan materiales y recursos educativos durante las reuniones de aprendizaje eficientemente.  |  |  |  | X | Y | X | Y |  |  |
|  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que utilizan materiales y recursos educativos durante las reuniones de aprendizaje efectivamente.   |  |  |  | X | Y | X | Y |  |  |
| Gestión de la convivencia escolar  | Se evidencia el crecimiento del número de problemas sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de problemas identificados y registrados, eficazmente.     |  |  |  | X | X | X | Y |  |  |
|  | Se evidencia el crecimiento del número de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de problemas identificados y registrados, eficientemente. |  |  |  | X | X | X | Y |  |  |
| Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)                           | Se evidencia la ejecución de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT), eficazmente.  |  |  |  | X | X | X | Y |  |  |
|  | Se evidencia la ejecución de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) eficientemente.  |  |  |  | X | X | X | Y |  |  |

**Intrumento 1**  
**Gestión organizacional en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito crnel. Gregorio Albarracín – Tacna, año 2018**

ESTIMADO Sr. Srta. Sra.

EL presente instrumento tiene como finalidad evaluar la gestión organizacional en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito crnel. Gregorio Albarracín – Tacna, año 2018, por lo que mucho agradeceré a usted sirva responder las preguntas.

**INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa ( X ) a la opción elegida, de la siguiente forma.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

| En desacuerdo | Poco de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---------------|-----------------|------------|----------------|
| 1             | 2               | 3          | 4              |

| Nº | ÍTEMS  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|
|    | <b>Estructura formal</b>   |   |   |   |   |
|    | <b>objetivos/estrategias</b>   |   |   |   |   |
| 1  | Se determinan los objetivos y estrategias de acuerdo a la Misión y Valores Institucionales.    |   |   | X |   |
| 2  | Se formula Planes y Proyectos anuales en forma específica de recursos, tiempos y responsables. |   |   | X |   |
|    | <b>Organigramas</b>  |   |   |   |   |
| 3  | La estructura organizativa es correcta para conseguir un clima favorable.                      |   |   |   | X |
| 4  | Cuenta con organigrama adecuado en que se aprueba en forma oportuna                            |   |   | X |   |

|    |   |   |  |   |   |
|----|---|---|--|---|---|
| 5  | Está de acuerdo como está elaborado el sistema jerárquico de su institución.  |   |  |   | X |
|    | <b>Manual de organizaciones y funciones</b>   |   |  |   |   |
| 6  | Cuenta con un MOF definido, aprobado y vigente.   |   |  | X |   |
| 7  | Las tareas y atribuciones de cada puesto de labores están definidas en documentos.  |   |  | X |   |
| 8  | En la elección de personal para componer determinados puestos, se considera las habilidades de los postulantes.   |   |  | X |   |
| 9  | Existe delegación de funciones y desarrollo en la institución.  | X |  |   |   |
| 10 | Conoce usted las funciones concretas que debe realizar en su institución.   |   |  | X |   |
|    | <b>Manual de procedimientos administrativos</b>   |   |  |   |   |
| 11 | Las instrucciones administrativas de la institución educativa están enumeradas en el Manual de Procesos administrativos.  |   |  |   | X |
|    | <b>Reglamento Interno</b>   |   |  |   |   |
| 12 | La institución educativa tiene un Reglamento Interno elaborado de manera participativa.   | X |  |   |   |
| 13 | Las obligaciones y derechos de los directivos y trabajadores de la institución educativa están expresados en el Reglamento Interno.   |   |  | X |   |
| 14 | Las amonestaciones y premios de los trabajadores y directivos de la institución educativa están formulados en el Reglamento Interno, en concordancia con las normas actuales. |   |  | X |   |
| 15 | Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.  |   |  |   | X |
|    | <b>Estructura Informal</b>  |   |  |   |   |



| Cultura organizacional |  |  |   |   |   |
|------------------------|--|--|---|---|---|
| 16                     | Los directivos de la institución educativa desarrollan una cultura organizacional y cuentan el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.   |  |   |   | X |
| 17                     | En en la institución educativa existe un sentimiento general de familiaridad y disposición de servicios.   |  |   | X |   |
| 18                     | Piensa que en la institución educativa existe un buen ambiente de trabajo.   |  |   | X |   |
| 19                     | Está de acuerdo con el sistema de estímulos, recompensas y equidad por realizar actividades en favor de los docentes de la institución educativa   |  |   | X |   |
| 20                     | El comportamiento organizacional de la institución educativa es bueno.   |  |   |   | X |
| 21                     | La institución educativa de Tacna admite el trabajo en equipo.   |  |   | X |   |
| 22                     | Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.   |  | X |   |   |
| 23                     | Las querellas o problemas internos entre miembros de la institución educativa, establecen una barrera para la buena comunicación y el desarrollo institucional.  |  |   | X |   |
| 24                     | En la institución educativa de Tacna generalmente se cultiva los valores.  |  |   |   | X |
| 25                     | El equipo directivo conoce y aplica variadas técnicas de negociación y resolución de conflictos.   |  |   | X |   |
| 26                     | Las "diferencias culturales" o la confrontación intelectual, cuando se asumen comportamientos prejuiciosos entre miembros de la institución educativa de Tacna, originan la disociación entre pares de la institución. |  |   | X |   |
| 27                     | Se siente motivado trabajando en la Institución educativa.   |  |   | X |   |

|    |  |  |  |   |   |
|----|--|--|--|---|---|
| 28 | La presencia de sistemas administrativos improcedentes en la institución educativa forja una defectuosa comunicación con su entorno inmediato (público interno y externo). |  |  | X |   |
| 29 | Está de acuerdo con la forma de dirección que establece su jefe inmediato superior.  |  |  |   | X |
|    | <b>Toma de decisiones</b>  |  |  |   |   |
| 30 | En la institución educativa de Tacna se da la participación del personal en la toma de decisiones.   |  |  | X |   |
| 31 | Participa en la toma de decisiones en favor de la institución educativa.   |  |  | X |   |

### Segundo instrumento

**COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR** las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito cnel. Gregorio Albarracín – Tacna, año 2018

Estimado(a) Sr. / Sra. Srta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el compromiso de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de nivel inicial del distrito cnel. Gregorio Albarracín – Tacna, año 2018. Por tanto, mucho agradeceré responder a las preguntas del documento presente.

Marque con una (X) la alternativa que usted cree que es la más adecuada, teniendo en cuenta lo siguiente:

|       |            |               |              |         |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

| Nro. | Ítems   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|
|      | <b>COMPROMISOS CON LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA Y EL APRENDIZAJE</b>  |   |   |   |   |   |
|      | <i><b>Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE</b></i>                                |   |   |   |   |   |
| 1    | Se aprecia el incremento del porcentaje de estudiantes que logran un nivel adecuado en la ECE respecto al año anterior.   |   |   | X |   |   |
| 2    | Se aprecia el incremento del porcentaje de estudiantes que alcanzan un nivel adecuado en la ECE respecto al año anterior. |   |   |   | X |   |
|      | <i><b>Retención anual e interanual de estudiantes en la IE</b></i>  |   |   |   |   |   |
| 3    | Se evidencia el incremento del porcentaje de permanencia y conclusión respecto al año anterior.                           |   |   | X |   |   |
| 4    | Se evidencia el incremento del porcentaje de retención respecto al año en curso.  |   |   |   | X |   |
|      | <i><b>Cumplimiento de la calendarización planificada por la IE</b></i>  |   |   |   |   |   |
| 5    | Se realiza las reuniones de aprendizaje en forma planificada en forma oportuna  |   |   |   | X |   |

|   |   |  |  |   |   |  |
|---|---|--|--|---|---|--|
| 6   | Se efectúa las reuniones de reflexión en forma planificada en forma oportuna  |  |  |   | X |  |
| 7   | Se efectúa las actividades cívicas en forma planificada y oportuna  |  |  | X |   |  |
| <b>COMPROMISOS CON LA PRÁCTICA DOCENTE</b>                                      |   |  |  |   |   |  |
| <b>Acompañamiento y monitoreo a los docentes</b>                                |   |  |  |   |   |  |
| 8   | El equipo directivo efectúa acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar, en forma eficiente.                                |  |  | X |   |  |
| 9   | El equipo directivo realiza acompañamiento y monitoreo a los docentes de acuerdo a la planificación del año escolar, en forma eficaz                                    |  |  |   | X |  |
| <b>Desempeño pedagógico de los docentes</b>                                     |   |  |  |   |   |  |
| 10  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de reuniones de aprendizaje eficazmente.   |  |  | X |   |  |
| 11  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que manejan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de reuniones de aprendizaje eficientemente. |  |  | X |   |  |
| 12  | Se evidencia el aumento de la cantidad de docentes que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje permanente          |  |  |   | X |  |
| 13  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que manejan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de reuniones de aprendizaje efectivamente.  |  |  | X |   |  |
| <b>Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje</b> |   |  |  |   |   |  |
| 14  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que usan materiales y recursos educativos durante las reuniones de aprendizaje eficazmente.                      |  |  |   | X |  |
| 15  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que utilizan materiales y recursos educativos durante las reuniones de aprendizaje eficientemente.               |  |  |   | X |  |
| 16  | Se evidencia el crecimiento de la cantidad de docentes que utilizan materiales y recursos   |  |  | X |   |  |

|    |  |  |  |   |  |
|----|--|--|--|---|--|
|    | educativos durante las reuniones de aprendizaje efectivamente.   |  |  | X |  |
|    | <b>Gestión de la convivencia escolar</b>   |  |  |   |  |
| 17 | Se evidencia el crecimiento del número de problemas sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de problemas identificados y registrados, eficazmente.     |  |  | X |  |
| 18 | Se evidencia el crecimiento del número de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de problemas identificados y registrados, eficientemente. |  |  | X |  |
|    | <b>Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)</b>  |  |  |   |  |
| 19 | Se evidencia la ejecución de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT), eficazmente.  |  |  | X |  |
| 20 | Se evidencia la ejecución de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) eficientemente.  |  |  | X |  |

¡Gracias!

## CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

| Escala      | Significado            |
|-------------|------------------------|
| -1 a 0      | No es confiable        |
| 0.01 - 0.49 | Baja confiabilidad     |
| 0.50 - 0.69 | Moderada confiabilidad |
| 0.70 - 0.89 | Fuerte confiabilidad   |
| 0.90 - 1.00 | Alta confiabilidad     |

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado.

## APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 20 es el siguiente:

TABLA N° 1

ALPHA DE CRONBACH: GESTION ORGANIZACIONAL

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.963            | 31             |

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.963 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión organizacional” es de alta confiabilidad.

TABLA N° 2  
ALPHA DE CRONBACH: COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.950            | 20             |

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.950 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Compromiso de gestión escolar” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

## ECALAS O BAREMOS

### VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION ORGANIZACIONAL

| CATEGORÍAS             | TRAMOS    |
|------------------------|-----------|
| Eficiente              | 115 - 155 |
| Regularmente eficiente | 72 - 114  |
| Deficiente             | 31 - 71   |

| CATEGORÍAS             | TRAMOS |
|------------------------|--------|
| Eficiente              | 8 - 10 |
| Regularmente eficiente | 5 - 7  |
| Deficiente             | 2 - 4  |

| CATEGORÍAS             | TRAMOS  |
|------------------------|---------|
| Eficiente              | 12 - 15 |
| Regularmente eficiente | 7 - 11  |
| Deficiente             | 3 - 6   |

| CATEGORÍAS             | TRAMOS  |
|------------------------|---------|
| Eficiente              | 19 - 25 |
| Regularmente eficiente | 12 - 18 |
| Deficiente             | 5 - 11  |



| CATEGORÍAS             | TRAMOS |
|------------------------|--------|
| Eficiente              | 5 – 6  |
| Regularmente eficiente | 3 – 4  |
| Deficiente             | 1 – 2  |

| CATEGORÍAS             | TRAMOS  |
|------------------------|---------|
| Eficiente              | 16 – 20 |
| Regularmente eficiente | 9 – 15  |
| Deficiente             | 4 – 8   |

| CATEGORÍAS             | TRAMOS  |
|------------------------|---------|
| Eficiente              | 52 - 70 |
| Regularmente eficiente | 33 – 51 |
| Deficiente             | 14 – 32 |

## VARIABLE DEPENDIENTE: COMPROMISO DE GESTIÓN ESCOLAR

| CATEGORÍAS | TRAMOS   |
|------------|----------|
| Alto       | 74 - 100 |
| Regular    | 47 – 73  |
| Bajo       | 20 -46   |

| CATEGORÍAS | TRAMOS |
|------------|--------|
| Alto       | 8 – 10 |
| Regular    | 5 – 7  |
| Bajo       | 2 – 4  |

| CATEGORÍAS | TRAMOS  |
|------------|---------|
| Alto       | 16 – 20 |
| Regular    | 9 – 15  |
| Bajo       | 4 – 8   |

| CATEGORÍAS | TRAMOS |
|------------|--------|
| Alto       | 12 -15 |
| Regular    | 7 – 11 |
| Bajo       | 3 – 6  |